



UNIVERSITY
OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

Publisher's version

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201308201304>

Author(s):	Korvajärvi, Päivi
Title:	Tietotekniikan lumoama ja sukupuolen rajoittama palvelutyö
Main work:	Sopeudu ja vaikuta : Työn tietoisuminen ja sukupuolen pysyvyys
Editor(s):	Lavikka, Riitta
Year:	2004
Pages:	159-219
ISBN:	951-44-6131-2
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Social policy
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201308201304

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

5 TIETOTEKNIIKAN LUMOAMA JA SUKUPUOLEN RAJOITTAMA PALVELUTYÖ

Päivi Korvajärvi

Palvelualat ovat tietotekniikan käyttöönoton ja käytön suhteen hyvin erilaisia ja eritahtisia. Eräät johtavat tietotekniikan käyttöönottajat ovat nimenomaan palvelualoilla. Tästä ovat esimerkkinä rahalaitokset, jotka ovat kulkeneet teknisen kehityksen kärjessä. Itse asiassa keskitetyn atk:n aika liike-elämässä alkoi Suomessa siitä, kun Postipankki hankki ensimmäisen suuren tietokoneensa vuonna 1958. Tässäkin tutkimuksessa kaksi tapausesimerkkiä on pankkialalta. Palvelualoilla on myös esimerkkejä toiminnoista, joita ei ilman tietotekniikkaa olisi edes olemassa. Yksi uusi ja kasvava ala ovat puhelinpalvelu- ja yhteyskeskukset, call ja contact centerit, joita on sekä yritysten ja organisaatioiden sisällä että itsenäisinä yrityksinä, joihin muut organisaatiot ulkoistavat toimintojaan tai ostavat niiltä erilaisia asiakaspalveluja. Tässä kirjassa yksi esimerkki on juuri call center. Lisäksi yksi tapausorganisaatio on puhelinoperaattori. Puhelinoperaattorilla on pitkät perinteet toiminnassaan ja se sekä kehittää että käyttää itse tieto- ja viestintäteknologian uusia sovelluksia. Sen yhteydessä harjoitetaan myös hiukan kuluttajille suunnattua elektronista kauppaa, joka kaiken kaikkiaan ottaa Suomessa oikeastaan vasta ensimmäisen askeliaan.

Palvelualat ovat kasvaneet henkilömäärältään nopeasti ja tätä nykyä yli kaksi kolmasosaa elinkeinorakenteesta kuuluu palveluihin. Samoin yli kaksi kolmasosaa palkkatyöntekijöistä käy työssä palvelualalla. (Blom ym. 2001, 14.) Palvelualojen huimasta kasvusta 1970-luvun puolivälistä lähtien kertovat luvut esimerkiksi USA:sta, Australiasta ja Japanista. On myös arvioitu, että liike-elämän palvelut tulevan kasvamaan kaikkein nopeimmin lähivuosina. Tästä kehityksestä on vedetty johtopäätös, että nykyisen kaltaisessa kapitalismissa asiakastyötä tekevä työntekijä on mitä keskeisin toimija työpaikalla. (Frenkel ym. 1999, 3–6.)

Määrällisessä mielessä lienee oikeutettua puhua palveluyhteiskunnasta, kun puhutaan läntisistä markkinatalousmaista. Kuitenkin palveluala tai palvelualojen työpaikat ovat kaiken kaikkiaan valtavan moninainen ja kirjava työelämän alue yksiselitteisesti määriteltäväksi (esim. Miles 1999). Lisäksi myös teollisuuden piirissä on palvelutehtäviä. Palvelu on jotakin, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja useimmiten asiakas osallistuu sen tuottamiseen. Niinpä palvelutyön voi määritellä työksi, jonka keskeinen sisältö on vuorovaikutus. Vuorovaikutus tapahtuu työpaikan edustajan, asiakaspalvelun työntekijän ja työn organisaation ulkopuolisen henkilön, asiakkaan tai kuluttajan, välillä. Vuorovaikutus voi tapahtua välittömässä tapaamisessa, pelkän puheen välityksellä tai nykyään myös yhä useammin tietoverkon välittämän kirjoituksen avulla. (Vrt. MacDonald & Sirianni 1996, 2–3.)

Jo tämän tutkimuksen tapausorganisaatiot antavat kuvan, että tässä palveluilla tarkoitetaan toimintaa, jossa ytimenä on vuorovaikutus työntekijän ja asiakkaan välillä. Siten palveluiden ytimenä ovat tehtävät, joita Robert Reich (1995) nimittää henkilöpalveluiksi erotuksena rutiinipalveluista ja symbolianalyttisista palveluista. Ian Miles (1999, 64) taas jaottelussaan nimittäisi tämän tutkimuksen kohteena olevia palveluita informaatiopalveluiksi, joissa on mukana standardisoituja palveluja kuten vaikkapa call centerin numerotiedustelut, standardisoimatonta tietoa, kuten puhelinoperaattorin liittymien myynnit, tai tietoon nojautuvia palveluja, kuten pankkien lainaneuvottelut asiakkaan kanssa. Nämä kaikki palvelut ovat tavalla tai toisella henkilöihin suuntautuneita ja usein myös asiakaskohtaisia ja vankkaa ammattitaitoa vaativia.

Asiakastyö on suuntautunut henkilöihin siten, että työntekijät vuorovaikutuksessa edistävät työnantajansa organisaation tavoitteita. Vuorovaikutukseen sisältyvä yllätyksellisyys takaa sen, ettei työ voi olla täysin rutiininomaista eikä täysin kontrolloitua. Lisäksi asiakastyö on yrityksille strategisesti tärkeä tilanne, koska juuri siinä yritys ja sen ulkopuolinen maailma kohtaavat. Tämä ei kuitenkaan ole mitä tahansa ihmisten välisiä kohtaamista, vaan se on yleensä voiton tavoittelua ja asiakkaan sitouttamista tavalla tai toisella yrityksen vaikutuspiiriin. (Vrt. Frenkel ym. 1999, 7.)

Aineisto koostuu tässä luvussa haastatteluista. Haastatteluni sisältävät kysymyksiä ja vastauksia niistä käytännöistä, joita työn organisaation toiminnassa työpaikalla oli käytössä. Haastatteluissa käsiteltiin haasta-

teltavien työhistoriaa, tapahtuneita muutoksia työssä, työn vaatimuksia erityisesti asiakastyön ja tietotekniikan käytön kannalta, työn vastuullisuutta ja autonomiaa, työn kontrollia ja sen sisältämiä yhteistyösuhteita, kilpailuhenkisyyttä, ammatillista identiteettiä, sukupuolen merkitystä työssä ja tulevaisuuden visioita. Pidän haastatteluaineistoa sekä työntekijöiden kuvauksina työtilanteestaan että heidän tapanaan jäsentää työtilanteitaan. Suhtaudun työntekijöiden kuvauksiin tosiasiatietona ja heidän jäsennostapojaan pidän haastateltavien tilanteille antamina merkityksinä. Aineistoni antaa ensinnäkin välitöntä ja välillistä tietoa asioista, joista haastatteluissa on ollut puhe ja toiseksi haastattelut ovat materiaalia minulle tutkijana tulkita ja koetella niitä suhteessa muihin ajattelutapoihin ja käsitteellistykseen (Alasuutari 2001, 168). Jatkossa tässä tekstissä sekä tosiasiat että merkitykset ovat viime kädessä tutkijan tulkinnaa. Tulkinnat perustuvat haastateltavien puheen ja muun tutkimustiedon suhteuteuksiin.

Tutkimuskohteina olleet edustavat naisvaltaisia aloja, joissa asiakaspalvelun keskeiseksi sisällöksi oli muodostunut tai oli muodostumassa myynti ja markkinointi. Keskeisimmät erot taas koskivat työn organisoimisen tapoja ja erityisesti sitä, kuinka virallinen tai epävirallinen toiminnallinen asema tiimiorganisaatiolla oli yrityksessä. Näyttää kuitenkin paljolti siltä, että palvelualojen organisaatioiden toiminta nojaa samantyyppisiin ideoihin esimerkiksi hyvistä työntekijöistä ja ammattitaitovaatimusten sisällöistä. Yhteistä on myös se, että tieto- ja viestintäteknologian käyttö arvioidaan hyvin itsestään selväksi taidoksi, joka on alisteista muille taitovaatimuksille. Ilman tietotekniikan käyttötaitoa työ ei suju, vaan sitä vaaditaan samanlaisena selviönä kuin luku- ja kirjoitustaitoa. Siksi on erittäin vaikea väittää, että tietotekniikan käyttötaidot sinänsä olisivat mahdollistaneet naisille jotakin aikaisemmasta poikkeavaa ja parempaa toimintatilannetta työelämässä.

Seuraavassa käsittelen palvelualojen toimintakäytäntöjä työpaikoittain. Palvelualojen työpaikoilla mahdollisten uusien organisaatiokulttuurien ja työn tietoistumisen kannalta keskeisiä ovat seuraavat kysymykset:

- miten työntekijäin työsuhteen varmuus on muuttumassa,
- miten tietoistuvassa työelämässä jokapäiväinen työ organisoidaan työnjakojen, tiimien, hierarkioiden, johtamisen ja yrityskulttuurien näkökulmista,

- minkälaisia ovat tietotekniikan käytännölliset ja symboliset merkitykset jokapäiväisessä työssä,
- mitä muutossuuntia on havaittavissa ammattitaitovaatimusten suhteen, ja
- miten sukupuolistuneet käytännöt toteutuvat tietoistuvassa palvelutyössä.

Tarkastelu on ensimmäisten tapauskohteiden kohdalla aineistovaltaisempaa kuin jälkimmäisten tapauskohteiden kohdalla. Olen halunnut välttää toistoa ja ottanut esille niitä seikkoja, jotka tuovat kuvaan palvelualojen työstä jotakin uutta edellisiin tapauksiin verrattuna.

Organisoitu työyhteisö: valtakunnallisen pankin konttori

Työmarkkinoiden näkökulmasta pankkityö on ala, jossa työvoimaa on vähennetty jyrkästi. Pankkialaa ovat jo yli vuosikymmenen ajan leimanneet konttorien ja kokonaisten pankkien toiminnan lopettaminen sekä pankkien liittäminen yhteen ja pankkien liittyminen yrityskauppojen myötä laajoiksi kansainvälistyviksi finanssitavarataloiksi. Pankkiala, jos mikään, on ala, jossa työn ja organisaatioiden muutokset ovat tarkoittaneet usein työpaikan menetyksiä niiden työntekijöille ja palvelupisteiden ja palvelujen menetyksiä asiakkaille.

Suomalaisessa tutkimuksessa on kiinnostusta herättänyt sekä se, miten työtä jatkavat pankkitoimihenkilöt toimivat että se, mitä irtisanomis-tilanteissa tapahtuu. Erityisesti on tarkasteltu sitä, millaisiin kulttuurisiin jäsennyksiin palkkatyöstä pankkitoimihenkilöt nojautuvat (Kortteinen 1992), miten työntekijät ovat kokeneet organisaatiomuutokset (Heikkilä 1998), miten organisaatiomuutokset ja sukupuoli erityisesti keski johdossa ja pankkien konttorien johdossa kietoutuvat yhteen (Tienari 1999). Tilanteessa, jossa irtisanomisista jo tiedetään pankissa, on tutkittu, miten irtisanotut työntekijät rakentavat itselleen uutta identiteettiä, josta puuttuu työ pankissa (Kurvinen 1998). Tässä pysytellään pankin työn organisaatioiden sisällä ja käsitellään sitä, mitä pankkityössä työn tietoistumisen näkökulmasta on meneillään.

Kun puhutaan työstä pankeissa, ensimmäisiä mielikuvia ovat asiakkaan näkökulmasta jonot ja odottaminen sekä pankkisaleissa että auto-

maateilla ja pankkien nimien muuttuminen. Pankeissa liikkuu ja liikutellaan rahaa, mutta rahan muodon voi sanoa muuttuneen. Rahan liikuttelunsa ei enää pitkään aikaan ole tarvittu rahaa seteleinä ja kolikoina, vaan rahaa siirretään elektronisesti paikasta toiseen. Pankin organisaatiossa riittää tieto siitä, että rahaa siirtyy paikasta toiseen. Pankeissa tämä on tarkoittanut tieto- ja viestintäteknologian laajamittaista ja kaikkea toimintaa läpäisevää käyttöönottoa. Sikäli voidaan väittää, että työn kohteena ovat paljolti elektronisesti liikkuvat merkit ja informaatio rahasta, eivätkä niinkään käsin kosketeltavat setelit tai kolikot. Siten informaation merkitys rahaliikenteen käsittelyssä ja hallinnassa on keskeinen.

Muutosstrategian keskeinen sisältö pankeissa on ollut työn siirtäminen perinteisen työn organisaation rajojen ulkopuolelle. Osaa työstä eivät enää teekään työntekijät omassa tai alihankkijoiden organisaatioissa tai edes ulkoistettuja tehtäviä varten perustetuissa organisaatioissa. Osa palkkatyöstä on siirtynyt kuluttajille ja asiakkaille, jotka käyttävät automaatteja ja verkkopankkiratkaisuja. Osan tehtävistä asiakkaat ja kuluttajat tekevät vielä pankkirakennuksissa tai ainakin pankkien seinien vierustoilla, mutta suuri osa on siirtynyt verkkopankkiyhteyksien myötä kohteihin, työpaikoille ja yleisön käyttöön tarkoitetuille päätteille.

Mitä pankkien sisällä sitten tehdään, miten työ on tietoisunut ja mitä seurauksia tietoisumisella on ollut naisten ja miesten töihin ja tehtäviin pankeissa? Seuraavassa kysymystä tarkastellaan erikseen kahdessa hyvin erilaisessa pankissa: ensin valtakunnallisen pankin konttorissa, joka oli osa konttoreja ja työvoimaa paljon vähentänyttä valtakunnallista pankkia ja sitten paikallispankissa, joka oli viime vuosien aikana lisännyt konttoriverkostoaan ja kasvattanut henkilöstömääräänsä. Molemmilla pankeilla on pitkä historia. Nykyisissä valtakunnallisen pankin konttorin tiloissa on ollut pankki jo vuodesta 1918 saakka.

Pankin konttori ja sen toimintaympäristö koko organisaatiossa on jännittävä sekoitus vanhaa ja uutta ajattelua, jossa toisaalta toimintaa kehystävät keskittyminen ja hierarkiat ja toisaalta samanaikaisesti tehdään monipuolista yhteistyötä organisaation sisäisissä tiimeissä ja asiakkaiden suuntaan.

Tutkimuskohteena olleessa Väli-Suomessa sijaitsevassa pankin konttorissa konttorin johtaja oli mies, samoin yksi palvelupäällikkö ja yksi pankkitoimihenkilö. Muut työntekijät 33 työntekijän konttorista olivat naisia. Suuri enemmistö oli keski-ikäisiä naisia, joilla on pitkä, jopa

kymmenien vuosien työkokemus pankkialalta eri konttoreissa ja myös eri pankeissa. Nuoria, alle 25-vuotiaita työntekijöitä joitakin kesäharjoittelijoita lukuun ottamatta, ei konttorissa ollut, koska rekrytointi tapahtui pankin sisältä ja valinta kohdistui niihin, joilla jo oli työkokemusta. Haastateltavilla toimihenkilöillä oli yleensä takana ylioppilastutkinnon jälkeen merkonomin tutkinto. Toimihenkilöt olivat järjestäytyneitä. Palkkaus oli kuukausipalkka. Konttoriin oli sulautettu jokin vuosi aikaisemmin toinen konttori.

Pankin konttorin työn organisointi nojasi asiakaspalvelun ja asiakkaiden segmentointiin. Päivittäispalveluissa, jotka tarkoittavat asiakkaan käyntiä konttorissa esimerkiksi maksamassa laskuja, vaihtamassa valuuttaa, siirtämässä rahaa tililtä toiselle, hakemassa pankkikorttiaan tai käyntiä tallelokerolla, konttorin henkilökunnasta työskenteli melkein puolet, ja heistä suuri osa oli osa-aikatyössä. Neuvontapalveluissa käsitellään luottoasioita ja omaisuuden hoitoa. Neuvontapalveluissa työskenteli neljännes henkilökunnasta. Henkilökohtaisissa neuvontapalveluissa työntekijä taas ottaa yhteyttä asiakkaisiin ja asiakkaan ja työntekijän keskusteluissa käydään läpi sekä luotot että omaisuuden hoitoon liittyvät asiat. Henkilökohtaiset neuvontapalvelut olivat suhteellisen uusi tehtävä pankissa ja siinä työskenteli viisi työntekijää. Jokaisella kolmella tehtäväkonaisuudella oli asiakaspalvelupäällikkönsä, jotka hoitivat päivittäisen työnjohdon. Siirtymät eri palvelusta toiseen tai työnkierto olivat harvinaisia ainakin toistaiseksi, vaikka niitä oli organisaatiomuutoksen yhteydessä suunniteltu.

Seuraavassa tarkastelen, mitä työ pankin konttorissa vaati ja miten työn tietoisuus eri puolineen työhön sisältyi. Kuvaan myös käytäntöjä, jotka sisältävät mahdollisuuksia tai esteitä naisten tai miesten toiminnalle työssään. Tarkastelu perustuu pääasiassa helmi-maaliskuussa 2000 tekemiini 14 haastatteluun pankin konttorissa. Tuolloin haastattelin konttorinjohtajaa, kahta asiakaspalvelupäällikköä, mikrotukihenkilönä toimivaa sihteeriä, kahta kokoaikaista ja kahta osa-aikaista kassatoimihenkilöä, kolmea pankkineuvojaa ja kolmea henkilökohtaista pankkineuvojaa. Taustatietoa hankin haastattelemalla pankkitoimihenkilöiden valtakunnallisen ammattiliiton toimitsijaa ja pankin valtakunnallista pääluottamusmiestä vuonna 1999. Lisäksi taustatiedon hankkimiseksi haastattelin pankin alueorganisaation kahta johtajaa tammi-kuussa 2000. Haastattelusitaatteja käyttäessäni olen jonkin verran

muuntanut puhekieltä yleiskielelle ja poistanut ”niinku” ja ”tota noin” tyyppisiä sanontoja. Tekstissä merkintä /.../ tarkoittaa, että olen katkaisut jotakin pois, ja merkintä ... tarkoittaa, että haastateltava piti pitkän mietintätaun. Tuon seuraavassa esille haastateltavien puheesta löytyvien yhteisten käsityksen lisäksi myös käsitysten erilaisuuden kirjoa.

Työpaikat ja epävarmuus

Haastattelujen aikaisessa tilanteessa, ainakin 1990-luvun alkuun verraten, toimipisteiden lopettamisen ja työvoiman vähentämisen osalta suurimpien muutosten arvioitiin olevan takana päin. Silti pankit ja työpankeissa ovat jatkuvassa muutoksen tilassa eikä vakaus muuttumattomuuden mielessä tuntunut olevan sen kummemmin kenenkään tavoite kuin ihannekaan. Myös pankkikonttorien välinen kilpailu oli kiristynyt alueella. Tieto- ja viestintäteknologia on ollut keskeinen väline, jotta konttorien lopettaminen tai lisääminen sekä työvoiman vähentäminen on ylipäättään ollut mahdollista. Tutkimuskohteenakin olleen pankin alueellista verkostoa oli viidessä vuodessa supistettu kahdella kolmasosalla ja työvoiman määrää vähennetty noin yhdellä kolmasosalla. Kuten pankin aluejohtaja totesi, *[konttori]verkoston supistuminen liittyy nimenomaan tietoyhteiskunnan informaatiotekniikan kehittymiseen. /.../ asiakkaiden mahdollisuudet hoitaa pankkiasioita on huomattavasti lisääntynyt nimenomaan tietoteknisesti.*

Valtakunnallinen pankki kävi läpi 1990-luvun alkupuolella rajut muutokset eikä myöhemminkään 1990-luvun aikana uusia työntekijöitä ole rekrytoitu kuin erittäin vähän joihinkin asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Toimihenkilötehtäviin ei uusia työntekijöitä ole rekrytoitu. Toimihenkilötehtävät ovat pankissa naisvaltaisia, mutta naisia löytyy muistakin tehtävistä. Konttorinjohtajina naisia on kutakuinkin puolet Helsingin seudulla, mutta mitä pohjoisemmaksi maata mennään, sitä harvempia naisia toimii konttorinjohtajina. Valtakunnallisella tasolla pankissa toimii naisia johtotehtävissä, joita pääluottamushenkilö kutsui asiantuntijatehtäviksi.

Pankin konttorissa henkilökunnan määrä oli ollut tasaisessa, mutta pienessä laskussa niin, että 1990-luvun lopussa vähennystä oli ollut yleensä yksi työntekijä vuodessa. Vuosittain tehtiin henkilöstösuunnitelma osana laajempaa toimintasuunnitelmaa.

Niinpä monilla työntekijöillä oli pankin konttorissa epävarma olo. Pankkineuvojan mielessä asia oli koko ajan, *aina vähän siellä taka-alalla miettii, että kuinkahan monta vuotta tässä on niin, että työtä riittää.* Henkilökohtainen palveluneuvoja ilmaisi asian näin: *ei viitsi enää edes ajatella, onko tämä konttori tässä enää ensi vuonna ja minkä tyyppinen tämä on. Ja onko tämä pankki yleensäkään enää tällä nimellä, ... sitä ei tiedä huomisesta /.../ tästä puuttuu työrauha tavallaan.* Toisaalta saman henkilön ajatuksena oli, että työ on muutoksista huolimatta suunnilleen samaa. *Että se on mitä on ja niin kauan kun työ on kiinnostavaa ja kivaa ja saa siinä olla, niin ei ole hätää.* Sama henkilö totesi, että henkilökohtaisilla palveluneuvojilla on tässä vaiheessa varmuus siitä, ettei heitä ainakaan ensimmäiseksi irtisanota, mutta että ei heidänkään tilanteensa ihan varma ole. Epävarmuuteen oli myös totuttu, kuten toinen henkilökohtainen palveluneuvoja totesi: *Meillä on ollut epävarmuutta jo niin pitkään pankissa, ettei sitä tule ajateltua. Sitten jos se tulee kohdalle, niin se tulee, eikä etukäteen suremalla asia parane.*

Päivittäispalveluissa työskentelevä toimihenkilö kertoi, ettei kolmen vuoden päähän uskalla edes ajatella, koska joka vuosi vähennetään henkilökuntaa. Vähennykset olivat yleensä kohdistuneet ikääntyneimpiin ja osa-aikaisiin työntekijöihin. Esille tuli, että jos vähennys osui osa-aikaiseen, hänelle pyrittiin järjestämään kokoaikaista työtä ennen irtisanomista, jotta työttömyysturva olisi parempi. Haastattelujen aikoihin parin kuukauden sisällä lähestyvä muutos, jossa konttorista tuli neuvontapalveluihin erikoistunut konttori, aiheutti päivittäispalvelussa oleville epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta ja varmoja oltiin siitä, että henkilöstövähennyksiä tulee. Asia ilmaistiin myös hyvin selkeästi, että päivittäispalvelutyö on kuoleva työ. *Se ei tule häviämään, /.../ mutta se tulee vähenemään, ja se tulee radikaalisti vähenemään.* Kuitenkin sama haastatettava totesi, että päivittäispalveluista voi rakentaa myös mielenkiintoisen työn.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Työn organisaatio muodostui pankin konttorissa suhteellisen tarkkaan määritellyistä tehtäväjaoista työntekijöiden kesken. Tehtäväjaon perustana olivat erilaiset yksityisasiakkaat, joista osa käytti nimenomaan päivittäispalveluja, osa neuvontapalveluja ja osa henkilökohtaisia neuvonta-

palveluja. Tehtäväjako ja siihen sisältyvät vastuut olivat kaikkien tiedossa. Tätä rakennelmaa tukivat toistensa toimintaan rytmittyvät tiimit, konttorikokoukset, sisäinen tiedottaminen ja kehityskeskustelut. Näytti oikeastaan siltä, että organisaation toiminta oli moninkertaisesti ohjattu järjestelmä niin, ettei erilliselle epäviralliselle organisaatiolle jäänyt juuri tilaa. Kuitenkin itse työ erityisesti asiakkaiden suuntaan vaati paljon sellaista sosiaalista kanssakäymistä, jota ei suoranaisesti voinut järjestää etukäteen selvään muottiin. Siten työntekijöillä oli eri tehtävissään myös itenäisyyttä ja toimintavapautta.

Konttorissa haastatteluajankohtana muutaman vuoden toiminut tiimiorganisaatio perustui samalle työnjaolle. Tiimit kokoontuivat säännöllisesti joka toinen viikko ja neuvontapalvelujen ja henkilökohtaisen palveluneuvojien tiimi pitivät myös yhteisiä kokoontumisia. Tiimeillä on monia tehtäviä. Konttorin johtaja kertoi, että tiimeissä suunnitellaan myös sitä, miten jokin muutos toteutetaan konttorissa, *koska se on yksi pankinkin ihan johtavia ajatuksia osallistumisen lisääminen ja osallistava johtaminen. Tiimityöskentelystä on tullut tosi hyviä tuloksia. Me [ilmeisesti pankki/PK] annamme suuntaviivat ja raamit, mitä toiminnalta halutaan. Mutta se tapa, kuinka se toteutetaan ja työskentelymuotoihin, niihin halutaan, että tiimit ottavat mahdollisimman paljon kantaa niihin.* Päivittäispalvelujen toimihenkilö kertoi: *Me mietimme, millä tavoin voisi kaupata asiakkaalle jotakin, mikä on kulloinkin tapetilla, ja miten sitä pitäisi kaupata asiakkaalle.* Tiimit olivat siis suunnittelemassa oman toimintansa muutoksia. Tiimien vetäjinä toimivat asiakaspalvelupäälliköt. Haastatteluissa monet korostivat yhteistyötaitoja siksi, että voitiin neuvotella ja keskustella asioita, ja löytää pulmatilanteissa niihin yhdessä ratkaisua. Tämä kerrottiin vaativan sekä uskallusta että oma-aloitteisuutta. Tiimit koettiin myös hyväksi paikoiksi, joissa aremmatkin ihmiset saattoivat sanoa mielipiteensä ja ehdotuksensa.

Yhteistyön lisäksi työssä oli paljon yksilöllistä toimintaa. Esimerkiksi henkilökohtaisilla palveluneuvojilla tavoitteet olivat myös yksilökohtaisia ja he yhdessä tietyin väliajoin tarkistelivat tilanteitaan. *Ihan avoimesti jokainen kertoo onnistumisensa ja epäonnistumisensa tällaisessa vapaamuotoisessa palaverissa,* kertoi henkilökohtainen palveluneuvoja. Ainakaan toistaiseksi tavoitteiden saavuttamisesta ei tullut henkilökohtaista lisäpalkkiota palkan lisäksi.

Pankin konttorin profiilin muutosta käsiteltiin myös tiimeissä. Luotto- ja sijoitusasioihin erikoistumisen myötä päivittäispalveluissa olevista suuren osan oli määrä siirtyä toiseen konttoriin. Muutosprosessin läpivienti tapahtui näiden kahden konttorin yhteistyössä ja kummankin konttorin eri palvelutiimit olivat pitäneet yhteisiä kokouksia siitä, miten työ tehdään jatkossa ja ketkä henkilöt siirtyvät konttorista toiseen. Toisaalta oli arvio, että muutoksien suunnittelun takia tiimityö oli jäänyt taustalle. Prosessiin oli varattu aikaa noin puoli vuotta kahden konttorin tasolla.

Työntekijät vaihtoivat nimenomaan konttoria, ei työtehtäviä. Ajatus oli, että päivittäispalveluista siirryttiin pääsääntöisesti päivittäispalveluihin toisessa konttorissa. Mutta lisäksi ajatus oli, että päivittäispalvelun toimihenkilöt voisivat halutessaan tavalla tai toisella opetella neuvontapalvelun tehtäviä. Tulevaisuuden näkymäksi konttorin johtaja arvioi, että henkilökohtainen neuvonta painottuu samoin kuin erikoistuminen sijoituksiin, luottoihin ja yritys- ja henkilöasiakaspalveluihin. Samanaikaisesti asiakkaille olisi kuitenkin yhden ihmisen tarjottava kokonaispaketti. Näin toiminta oli suuntautumassa neuvontapalveluihin, joiden määrä oli noussut jo 1980-luvun puolivälistä alkaen. Lisäksi jo 10 vuotta aikaisemmin oli muodostunut työntekijäryhmiä, jotka olivat erikoistuneet vain tietyn asiakassegmentin asioihin (Kortteinen 1992, 23).

Konttorissa oli selkeä muodollinen reitti päätöksenteossa. Siinä oli hierarkia, johon oli kytketty erilaisia osallistumisen kanavia. Ilmapiiriä pidettiin kokonaisuutena konttorissa hyvänä. Vaikka kiireen ja paineiden koettiin kasvaneen ja väen vähentyneen, niin pankkitoimihenkilön mukaan *mielestäni ei meillä ole kauheasti ollut täällä, kun jossakin paikassa ihmiset alkoi sairastelemaan*. Eri tehtävien arvostuseroja oli pinnan alla. Toisaalta eri tehtävien arvostuksien välistä eroa pyrittiin myös aktiivisesti poistamaan ja nostamaan esille kaikkien tehtävien tärkeys. Asiakaspalvelupäällikkö totesi, että päivittäispalvelua *arvostetaan aika huonosti ja toimihenkilöt saattavat itsekin aliarvostaa sitä. /.../ Oikeastaan ne, jotka tekee tätä työtä aliarvioi kaikkein eniten. Onneksi se on nyt muuttumaan päin, päivittäispalvelu on kuitenkin se, missä asiakaspinta kohdataan spontaanisti. /.../ Päivittäispalvelun toimihenkilöiden pitäisi löytää ne asiakkaat kävijämäärästä, ja myydä ne palvelut. /.../ Hyvin harvoin [asiakas] tietää, mitä hän tarvitsee. Mutta jos toimihenkilö on tarpeeksi valppaana, niin parilla kysymyksellä ongelman ydin kyllä selviää*.

Osa-aikaiset kokivat, että he jäivät paitsi koulutuksesta ja että kokoaikaisille sitä järjestyi enemmän. Jos koulutusaamuna sattuu olemaan vapaapäivä, niin tarjolla ei olekaan mitään korvaavaa. Tieto on hankittava itse esimerkiksi aamulla, ennen kuin konttori oli avattu asiakkaille. Kokoaikaiset olivat taas sitä mieltä, että kaikilla oli työajasta riippumatta ihan samat mahdollisuudet koulutukseen, joskin osa-aikaisilla oli suurempi työ pysyä ajan tasalla, koska he eivät olleet konttorissa joka päivä. Konttorin ulkopuolisessa haastattelussa tuli esille, että koulutuksessa pääasiallinen kohderyhmä haastattelujen tekoaikaan olivat henkilökohdaiset palveluneuvojat.

Johtaminen

Taustahaastattelussa todettiin, että pankkiala on ollut varsin vanhoillinen ja hierarkkinen, mutta nykyaikana autoritaarinen johtamistyyli ei enää toimi. Sen sijaan valmentajatyypinen johtaminen olisi lisääntymässä. Johtaminen olisi tukemista, keskustelemista ja yhdessä tekemistä.

Konttorin toiminta oli tavoitteellisesti järjestetty juuri sellaiseksi kuin se oli. Erilaisiin asiakkaisiin perustuvan työnjaon lisäksi organisointiin sisältyi johtajan näkökulmassa avoimuus, satunnaisuuden poistaminen ja itsenäisyys silloin kun se palveli asetettuja ja hyväksytyjä tavoitteita. Työnjaon yhdistäminen kokonaisuudeksi tapahtui usean eri prosessin kautta. Tiimien ohella kokoontui konttoripalaveri joka toinen viikko. Johtoryhmään kuuluivat johtaja, palvelupäälliköt ja luottamusmies, joka työskenteli päivittäispalveluissa. Kehityskeskustelut kävi konttorin johtaja kerran vuodessa henkilökunnan kanssa. Kehityskeskusteluihin oli pankilla malli, jonka mukaan ne käytiin ja tehtiin kehityssuunnitelmat. Konttorin toiminta perustui vuosittaiselle suunnittelulle. Suunnittelukierrokseen kuului kirjallinen osa ja budjetti. Sen laati konttorille sen johtoryhmä. Suunnittelun keskeinen osa oli tavoitteiden asettelu myynnin suhteen. Tiimit rakensivat vuosisuunnitelman puitteissa myyntitavoitteensa vuosikolmanneksittain. Kuten henkilökohtainen palveluneuvoja totesi: *Johtoryhmässä mietittiin, mikä on meidän osaston yhteinen tavoite, ja me osaston kanssa mietittiin, mikä potti olisi kullekin jaettuna. Ei mitään auttanut sanoa, että tämä on hurja tavoite, ei sitä paljon kutistettu alaspäin. /.../ Ei siellä ole kukaan yli tai alle muiden. Siinä mielessä varmaan ihan hyvin on jaettu ne [tavoitteet].*

Johtamisensa filosofiana konttorin johtaja piti sitä, että *hirveän tärkeää on se, että ... henkilökunta tietää meidän tavoitteet ja suunnan, mihin ollaan menossa. Ja sitten se, että missä me onnistutaan, missä me päästään tavoitteisiin ja missä ei.* Tähän liittyivät tietyt käytännöt. Joka maanantaiaamu pidettiin henkilökunnalle palaveri, jossa käytiin läpi edellisen viikon tärkeimmät myyntitulokset ja niiden suhde tavoitteisiin. Tiistaisin saatiin myös muita raportteja ja johtaja levitti ne tiedot henkilökunnalle sähköpostilla. Näin tiedonvälityksellä oli säännölliset käytännöt. Juuri tiedon välittymisen takia luottamusmies oli johtoryhmän jäsen. Johtaja oli myös antanut muille paitsi päivittäispalveluissa olevissa oikeuden lukea oman sähköisen almanakkansa. Johtaja piti tiedonkulkua myös yhtenä keskeisenä kehityskeskustelun aiheena. Lisäksi hän piti tärkeänä osallistumista niin, että tiimityöskentelyssä pääsisi jokainen vaikuttamaan oman työnsä suunnitteluun ja siten sen sisältöön. *Jos tiimit haluavat suunnitella jotakin markkinointitoimenpiteitä tai asiakastilaisuuksia, niin ne voi suunnitella ja toteuttaa ne ja siten vaikuttaa työnsä sisältöön.* Aivan samaa totesi henkilökohtainen palveluneuvoja: *Tämä on hyvin itsenäistä siinä mielessä, että voit tehdä asiakaskuntasi kanssa ihan mitä oikeastaan lystää. /.../ Meillehän annetaan tavoitteet mitä meidän pitää milloinkin ja minäkin vuonna saavuttaa. Jotta niihin päästäisiin, niin jokainen saa sitten itse miettiä, millä tavoin, ja minkälaisia asiakkaita hänellä on.*

Myös tästä tutkimuksesta johtaja tiedotti sähköpostilla henkilökunnalle. Sähköpostissa oli mainittu käytännöt järjestelyt ja myös tutkimuksen aihe ja haastatteluteemat. Voikin sanoa, että haastateltavat olivat pankin konttorissa erittäin hyvin etukäteen perillä tutkimuksesta.

Pankin konttorin toimihenkilöt poikkeuksesta arvostivat johtajansa toimintatapaa ja pitivät johtamistapaa ”avoimena” ja ”tasapuolisena”, myönteistä palautetta antavana, joskin läsnäoloa toivottiin enemmän. Pankkityössä hyväksi johtamisen tavoiksi henkilökohtainen palveluneuvoja arvioi: *Jämäkkä, sanotaan suoraan, mitkä on tavoitteet ja mitä keneltäkin odotetaan. Annetaan kiitosta ja annetaan risuja, kun on niiden aika. Olen rehdin johtamisen kannalla.* Konttorin johtajan sijasta arvioitiin asiakaspalvelupäälliköiden olevan keskeisiä johtajia omassa työssä ja hyvän päivittäisjohdon vaatimuksiksi pankkineuvoja totesi adjektiivit: innostuva, motivoiva, huomioonottava, tietäväinen ja taitava.

Pankkitoimihenkilöt eivät kokeneet, että heidän työtään olisi erityisesti valvottu. Sen sijaan pankilla oli ohjeistot, joita tuli noudattaa, kuten pankkitoimihenkilö totesi: *Sääntöjen mukaanhan täällä täytyy toimia, en minä ainakaan tunne, että joku ylimääräisesti täällä valvoisi.* Myöskään asiakkaiden ei ole koettu valvovan työtä, mutta kiire vei helposti siihen, ettei asiakaspalveluun ehtinyt panostaa sillä tavalla kuin itse olisi halunnut. *Kun siellä on jono takana, niin asiakkaatkin ovat tietysti vähän hermostuneita ja itsellekin tulee tunne, ettei voi kovin pitkään asiaa asiakkaan kanssa pohtia. Mahdollisimman nopeasti yrittää siinä tilanteessa saada asian käsiteltyä loppuun. /.../ Sitten tahtoo jäädä asioita puolitiehen ja ... sitten niihin palataan joskus taikka sitten ei palata.*

Kuitenkin tästä kaikesta avoimuuden ja itsenäisyyden kokemuksesta huolimatta useimmat haastateltavat varmistivat, että haastattelunauhoja ei ”soiteta” johtajille ja että haastattelutieto ei valu ylöspäin.

Konttorin ulkopuoliset päätökset

Jotkut asiat olivat hyvin keskitettyjä konttorin toiminnan kannalta. Pankin yhteisyrityksenä toimi tietokeskus, jossa tehtiin kaikki pankissa tarvittava ohjelmisto, joka tulee käyttöön pankin konttoreissa läpi valtakunnan. Ohjelmiston kehittämisessä ovat mukana myös kentän mielipiteet. Jokaisessa konttorissa oli mikrotukihenkilö, ja koko alueella, jonka muodosti runsaat kymmenen konttoria ja palvelupistettä, toimi kaksi opastajaa. Opastajien tehtävänä oli pitää lähinnä mikrotukihenkilöille atk-koulutusta, opastaa ongelmatilanteissa ja asentaa uudet ohjelmat. Keskitetty tietojärjestelmä mahdollistaa sen, että samat asiakas- ja muutkin tiedot ovat saatavilla reaaliaikaisina kaikissa pankin konttoreissa koko maassa.

Samoin tietyt pankkipalvelun uudet ideat, tiettyjen palvelujen kampanjat ja muutokset tapahtuivat valtakunnallisesti. Pankin oli keskitetysti mahdotonta tehdä pankkipalveluja koskevia päätöksiä ilman kentän ääntä silloin kun päätökset koskivat asiakaspalvelun käytäntöjä, koska pankkien toiminta on pitkälle riippuvaista asiakkaiden myönteisestä suhtautumisesta pankkiin. Myönteistä suhtautumista taas välittävät pankin ja asiakkaiden välissä toimivat toimihenkilöt ja verkko. Jos toimihenkilöillä on sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa asiakkaiden palvelu on asiakkaiden kannalta miellyttävää, se oli koko pankin etu. Sama koskee verkon toimintaa. Vaikka päätökset tehtiin monelta osin keskitetysti ja

ne vietiin läpi yhtäaikaaisesti koko pankissa maan laajuisesti, silti päätökset eivät voineet olla yksinomaan ylätasolla tehtyjä silloin kun päätökset koskivat toimintaa konttoreissa tai verkossa. Verrattuna julkisuudessa esillä olevaan päätöksenteon tapaan haastatteluissa tuli esille yllättävän vahvasti esille konttoritason osallistumisen merkitys. Silti yksittäisen pankin toimihenkilön ja joskus konttorin johtajankin näkökulmasta muutokset vain tulivat toteutettaviksi.

Tietotekniikka

Ilman tietotekniikkaa pankeissa ei enää toimi oikeastaan mitään. Konttorin johtajan mukaan varsinaisessa asiakasneuvottelutilanteessa tietotekniikka ei ollut välttämätön, mutta jokaisen sovitun asiakastapaamisen valmistelu tapahtui käyttämällä hyväksi tietotekniikkaa. Samoin kaikki toimenpiteet, joihin asiakasneuvottelussa päädyttiin, tehtiin atk:lla. Edelleen: *Kun täällä oli sähkökatkos, niin emme avanneet konttoria ennen kuin saatiin sähköt toimimaan. Me emme haluta ottaa riskiä, että emme pysty tarkistamaan asiakkuutta... Ja kaikki luottojen nostamiset ja rahastomerkintöjen tekemiset jouduttaisiin tekemään vasta sitten kun tietotekniikka toimii.*

Keskitetty ja paikallinen toiminta liittyivät toisiinsa tietotekniikan mahdollistamissa tiedonkulun kanavissa. Sisäiset tiedotteet, manuaalit ja ohjekirjat olivat konttoritasolla saatavilla intranetissä, eikä paperiverzioita niistä enää ollut jaossa. Samoin intranetissä olivat saatavilla valintakriteerit erilaisiin tehtäviin pankissa. Lisäksi pankin kaikille tarkoitetut jatkuvasti päivittyvät koulutusaineistot. Jos tuli uusi ohjelma, niin pankki-toimihenkilön mukaan *itse istut päätteelle ja sieltä katsot harjoitusohjelman ja teet sen siinä*. Jokainen kävi annetun aikataulun puitteissa itseopiskeluohjelman. Konttorin johtaja sanoikin koulutuksen ja opiskelun olevan käytännössä ”juoksevaa”. Myös pankin esittelyaineistot olivat saatavilla intranetissä.

Aikaisemmin jokaisen työntekijän käden ulottuvilla olivat olleet juuri ne ohjekirjat ja muut tiedot, joita hän tarvitsi. Konttorin johtaja kuvasi tilannetta seuraavasti: *Se on vähän sellainen turvattu ympäristö, että siihen ei tule ulkopuolelta mitään impulsseja eikä tietoa*. Nykyinen tilanne on taas jotakuinkin päinvastainen, ja konttorin johtaja kuvasi sitä tiedontulvaksi. *Sitten kun yhtäkkiä mennään intranettiin, ja kaikki tieto on*

nenän alla, niin siinä tulee sellainen vaikeus, että miten siihen suhtautuu ja miten sieltä karsii sen oleellisen, mitä tarvitsee työssään. Tiedon määrän kasvu ei ollut pelkästään intranetin ansiota, vaan siihen liittyi pankin vastaus henkilöstön haluun osallistua enemmän. Nyt ei kukaan sano kehityskeskustelussa, ettei olisi tietoa riittävästi saatavilla. Ongelma kääntyi yhtäkkiä niin, että millä sieltä karsii jyvät akanoista. Tai kuten palveluneuvoja totesi: Kymmenen vuotta sitten joka palaverin vakioaihe oli, ettei informaatio kulje. Nyt se on loppunut. Kyllä kulkee. Hän jatkoi edelleen todettuaan, että verkkoon tunnutaan laittavan turhiakin asioita: /.../ sähköpostin lähettäjänkin pitäisi vähän suodattaa, ettei ainoastaan sen vastaanottajan.

Tästä tilanteesta oli seurannut myös organisatorisia uudelleen järjestelyjä sekä konttorin sisällä että konttorien välillä. Jossain vaiheessa konttorin sisällä oli jaettu vastuualueita siitä, kuka seuraa mitäkin intranetissä ja sitten informoi muita. Nytemmin myös intranettia oli järjestetty niin, että oli helpompi havaita, mikä oli juuri kulloisenakin hetkenä tärkeää tai uutta. Tiedon tulva oli myös osittainen syy konttorien väliselle työnjaolle ja erikoistumiselle, koska esimerkiksi yksityis- ja yrityspuolen pankkitoiminta vaatii niin paljon tietoa, ettei sen hallinta ole mahdollista yhdelle ihmiselle. Paitsi tehtävienjaon ja konttorien erikoistumisen kanssa, tiedon tulvasta on seurauksia myös yksittäisten ihmisten työnteon tavalle. Konttorin johtaja ilmaisi asian seuraavasti: *Toimihenkilöiden on vähän vaikea tällä hetkellä itsensä kanssa sisäistää se, että sieltä [intranetistä] poimitaan tietty osa. Eikä tarvitse enää sitä kokonaisuutta hallita. Kun se ei ole mahdollista.* Toisin sanoen, toimihenkilöille asettui vaatimus siivilöidä juuri itseään koskeva tieto. Aikaisempaan verrattuna oli jouduttu tilanteeseen, jossa tietoa oli kyllä tarjolla, mutta sitä oli tarjolla niin, ettei tiedolla ollut toimihenkilöiden työssä aina käyttöä. Tämä pulma tulee esille myöhemmin myös puhelinoperaattorin kohdalla.

Konttorin johtaja piti tietoteknisiä mahdollisuuksia erittäin hyvinä. Huolta sen sijaan aiheutti hieman näiden mahdollisuuksien alikäyttö. Konttorissa oli tehty sellainen muutos, että se avattiin aamuisin kello 10 aikaisemman kello 9.30 sijasta, jotta työntekijöillä olisi aikaa koulutuksiin, tietoiskujen tekoon, intranetin lukuun ja rästitöiden tekoon. Työaika alkoi kello 9.20. Kuitenkin tietotekniikka mahdollisti myös muutosta työskentelytapoihin, sillä vanhat tavat voivat olla osaltaan aiheuttamassa kiirettä ja painetta. Lisäaika ei konttorin johtajan näkemyksen mukaan

ollut yksin olennaista kiireen purkamisessa, vaan työskentelytapojen muutokset.

Pankkitoimihenkilöt mainitsivat vähemmän tällaisista ongelmista. Tietotekniikan käyttötaito oli itsestään selvää. *Sitä on pikku hiljaa kasvanut sellaiseen. Minulla ei ole kotona päätettä. /.../ Mutta se on nykypäivää /.../ pikku hiljaa käyttämällä harjaantuu siinäkin asiassa. /.../ Siihen on vain tottunut /.../ se vain kuuluu jokapäiväiseen olemiseen ja elämiseen.* Toisenlainen näkökulma tietotekniikkaan oli työn tiukka kytkeytymisen tietojärjestelmän toimintaan. Erityisesti uuden ohjelman käytössä saattoi tulla hankaluuksia, jos sovellus ei toiminutkaan odotetulla tavalla. Pari haastateltavista mainitsi, että tietoa tuli valtavasti. *Että kuinka sen sulattaa ja kuinka tietoa ehtii katsoa, ihmetellä ja omaksua.* Sisäinen intranet toimi lähinnä siis tiedon välittäjänä, sillä haastatteluissa tuli ilmi, että verkon käyttö keskustelukanavana oli erittäin vähäinen.

Tietojärjestelmän käyttö on mahdollistanut myös ajantasaisten myyntilukujen selvittämisen erilaisille asiakasryhmille. Asiakasrekistereistä pystyi myös poimimaan tiettyjä kohderyhmiä, joille suunnata markkinointia. Pankkitoimihenkilöiden tekemän myynnin seuranta oli vielä aluillaan, mutta konttoriin oli tulollaan mahdollisuus seurata kunkin henkilökohtaista myyntitulosta, erityisesti henkilökohtaisten palveluneuvojien kohdalla. Heillä oli myös käytössään sähköinen almanakka, jonka avulla he saattoivat suunnitella omaa ajankäyttöään. Lisäksi henkilökohtaisilla palveluneuvojilla oli pääsy toistensa almanakkoihin ja mahdollisuus lisätä sinne neuvottelu asiakkaan kanssa. Muut tehtävien haltijat eivät voineet lisätä heidän almanakkoihinsa mitään paitsi esimiehensä kautta. Päivittäispalvelun toimihenkilöillä oli oikeus lukea oman asiakaspalvelupäällikkönsä kalenteri. Oman ajankäytön suunnittelu oli kuitenkin uusi asia ja pulmana oli se, että esimerkiksi henkilökohtainen palveluneuvoja saattoi täyttää kalenterinsa täyteen asiakastapaamisista ja siten unohtaa ajan varaamisen omaan työskentelyyn ja esimerkiksi asiakastapaamisen valmisteluun. Menoillaan olikin toimintatapojen muutosta niin, että he varasivat kalentereihin aikaa myös muille tehtäville kuin asiakastapaamisille. Tässä he joutuivat tarkistamaan paitsi omia käytäntöjään myös kouluttamaan asiakkaita: *Kun asiakas on aina tottunut, että hän vain kävelee pankkiin, ehkä odottaa jonkin aikaa ja pääsee palveltavaksi. Ja nyt kun sanoo, että älä tulekaan nyt, vaan vasta ensi viikon tiistaina kello silloin ja silloin, sopiiko se, niin he [asiakkaat] ovat ihmeissään, enkö voikaan tänään tulla.*

Organisatoriset ja tietotekniset muutokset liittyivät yhteen. Konttorin johtajan mukaan johonkin tavoitteeseen tähtäviä muutoksia lähdtettiin viemään yhtä aikaa organisatorisesta ja tietoteknisestä näkökulmasta. Mutta kentällä organisaatiomuutokset olivat yleensä tapahtuneet ensin, koska vastaavien atk-sovellutusten tekeminen kesti pidemmän aikaa. Siten pankissa oli jaksoja, jolloin tietotekniikan sovellutukset eivät vastanneet tehtyjä organisatorisia ratkaisuja.

Asiakkaiden ohjaaminen verkko- ja puhelinpankin käyttäjäksi oli keskeinen myyntityön sisältö. Verkkopankin myötä maksuliikenne siirtyy yhä enemmän konekieliseksi. Tulevaisuuden visiona olivat langattomat verkkoyhteydet, jotka loivat asiakkaille uusia mahdollisuuksia hoitaa pankkiasioitaan. Tämä ei tarkoittanut vain maksamista, vaan neuvottelua ja lainoista tai sijoituksista sekä erilaisten toimeksiantojen tekemistä esimerkiksi pörssiin tai rahastoihin. Paperit voitiin tehdä kaikesta valmiiksi verkossa, mutta allekirjoitus on aina kirjoitettava henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen palveluneuvoja arvioi, että hänen tehtävänsä oli tulevaisuuden tehtävä: *Tämähän on juuri tavoite, että kun asiakkaat eivät enää käy pankissa, niin jonkun täytyy heitä tänne pyytää, jotta heille voidaan myydä jotakin. /.../ Tai sitten pankkitoimihenkilö kulkee ovelta toiselle, joka tapauksessa asiakkaat täytyy hakea, kun eivät he enää täällä käy.*

Langattomat yhteydet luovat myös uusia mahdollisuuksia pankkityön järjestämiseen. Silloinhan työnteko ei olisi riippuvaista kiinteistä työasemista ja siten erityisistä niille varatuista tiloista. Yksittäisen pankin konttorin rooli voi muuttua. Tosin esimerkiksi etätyötä ei pankkisalaisuuden takia pidetty kovinkaan varteenotettavana tulevaisuudenkuvana. On huomattava, että ainakaan haastattelujankohtana toimihenkilöillä ei ollut päätteiltään pääsyä internetiin. Yhtenä syynä konttorin johtaja mainitsi turvallisuuskysymykset ja toisena mahdollisen työajan väärinkäytön. Kun asiakas otti sähköpostitse yhteyttä pankkiin, sähköposti kulkee keskitettyyn pisteeseen, josta se tarpeen vaatiessa toimitettiin pankin konttoriin pankin sisäisen verkon kautta. Samoin puhelut menivät valtakunnalliseen palvelukeskukseen, josta sitten välitettiin sähköpostitse, jos soittaja halusi jättää soittopyynnön. Yhä useampi asiakas otti yhteyttä sähköpostitse esimerkiksi varatessaan aikaa keskustelulle. Vaikka sähköpostin käyttö oli lisääntymään päin asiakkaiden taholta, arvioitiin, että henkilökohtaisen kontaktin merkitys tulee säilymään edelleen.

Palvelu ja myynti

Pankkityössä on ollut havaittavissa suuri sisällöllinen muutos siinä, mikä on asiakaspalvelun tavoite pankin näkökulmasta ja kuinka tavoitteeseen asiakassuhteessa pitäisi päästä. Aikaisemman tutkimustyöni perusteella (Korvajärvi 2001, 266–269) voi löytää tiettyjä siirtymiä sinä, miten pankeissa on asiakkaisiin suhtauduttu. 1980-luvun puolivälissä tapaus-tutkimuksen kohteena olleessa pankin konttorissa, joka sattui olemaan osa samaa valtakunnallista pankkia kuin tämän tutkimuksen konttorikin, korostettiin empatiaa asiakaspalvelun perustana. Pankkityö määriteltiin ”ihmistyöksi”. Yksi pankin konttorin haastateltavista pankkitoimihenkilöistä kertoikin 1980-luvun puolivälin toiminnasta näin: *Sehän ei ollut näin markkinahakuista. /.../ Oltiin enemmän läheisessä kontaktissa asiakkaan kanssa. Se oli sellaista jutustelua. /.../ Se oli pääasia, että asiakas tykkäsi asioida.* Pitkän pankkiuran tehnyt palveluneuvoja kertoi: *Nyt täytyy mennä myyntimiehen rooliin, enemmän siitä auttajan roolista, mikä oli [aikaisemmin].* Päivittäispalvelujen toimihenkilö totesi, että myyntihalukkuus, *se on koko työn kulmakivi.*

1980-luvun puolivälissä alettiin tuoda esille myös myyntihenkisyyttä ja pankkitoimihenkilökin saattoi haastattelussa korostaa, että hän haluaa olla empaattinen ja pirteä myös silloin kuin ei oikeasti haluttaisi, kun on tekemisissä asiakkaan kanssa. 1990-luvulle tultaessa myyntihenkisyys korostui pankeissa lisää ja markkinahenkisyys ja asiakaspalvelu määriteltiin taitovaatimuksina jokseenkin samanarvoisiksi. ”Asiakaskeskeisyyden” sisältö oli muuttunut empaattisesta ystävällisyydestä aktiiviseksi myynniksi. (Korvajärvi 2001; Forseth 2001, 182–183.)

Kymmenen vuotta myöhemmin ”asiakaskeskeisyys” ammattitaitona oli saanut pankissa uusia sävyjä, jotka olivat linjassa 1980-luvun puolivälin jälkeen havaittujen muutossuuntien kanssa. Haastatteluissa tulikin selvästi esille, että pankin palvelu oli muuttunut kaksisuuntaiseksi. Kun aikaisemmin asiakas oli se, joka tavalla tai toisella aloitti palvelutilanteen, nyt yksi työntekijäryhmä oli sitä varten, että työntekijät olivat aloitteellisia suhteessa asiakkaisiin. Konttorin johtajakin puhui haastattelussaan nimenomaan myynnistä ja myynnin edistämisestä konttorissaan. Myös pankkitoimihenkilöiden haastatteluissa tulee myynti esille sisältäen monenlaisia sävyjä.

Konttorin johtajan haastattelussa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat, kun otin puheeksi työntekijän valintakriteerit. Kyse on

sisäisistä hauista, jolloin hakijoilla oli pitkä kokemus pankkialalta. *Kun me haemme palveluneuvoja, niin siinä on hirveän paljon merkitystä, miten haluaa itse kehittyä ja mitä on valmis tekemään. Sillä on suurempi merkitys kuin koulutustaustalla.* Työntekijän omatoimisuus itsensä kehittämisessä on siis keskeistä. Myös koulutus nojautui paljolti intranetin välityksellä tulevien tieto- ja koulutuspakettien itsenäiseen läpikäymiseen. Omatoimisuuden lisäksi yhteistyötaidot olivat johtajan näkökulmasta tärkeä asia, koska silloin työntekijät voivat käyttää hyväkseen toistensa vahvuusalueita ja toimia yhteistyössä. Työn asiasisällön tuntemus oli tietysti ehdoton vaatimus, mutta työ tehtiin ”myyntitilanteissa” ja silloin oli olennaista *tietty rohkeus tehdä asiakkaan kanssa kauppa, rohkeus saat- taa kauppa loppuun.* Tämän ”rohkeuden” sama konttorin johtaja arvioi muutokseksi aikaisempaan toimintatapaan nähden. ”Aikaisempi toimintatapa” tarkoitti haastattelussa aikaa muutama vuosi sitten ennen henkilökohtaisen pankkineuvojan tehtäviä, ja aikaa jolloin pankkien asiakaspalvelu oli ”vastaanottavaa asiakaspalvelua”. Nykyisessä tilanteessa pankkitoimihenkilön oli taas otettava asiakastilanteesta ohjat käsiinsä jossain vaiheessa ja *alkaa tarjota ja näyttää, että on mahdollisuuksia.*

Ainakin henkilökohtaisten palveluneuvojien arviot työn vaatimuksista olivat hyvin yhteneväiset johtajan näkemysten kanssa. Henkilökohtainen palveluneuvoja arvioi, että hänen työnsä vaati *tekniikaltaan ja taidoiltaan koko sen repertuaarin, mitä pankista löytyy. /.../ ominaisuuksiltaan saa tietysti olla hyvin /.../ aktiivinen koko ajan hakemaan tietoa, tekemään myyntityötä ja kuuntelemaan asiakasta, että mitä hän ehkä luultavasti hakee tai haluaa.* Hänen mukaansa ”stressiherkkä” ihminen ei myöskään menestyisi tehtävässä. Lisäksi henkilökohtaiset palveluneuvoja arvioivat, että heidän työnsä vaati joustavuutta. Aikatauluja sovittiin asiakkaan aikataulujen mukaan. Samoin annettuja ohjeita piti osata tulkitä asiakkaiden tilanteita vastaavasti. Vuorovaikutusta asiakkaan kanssa korostettiin myös. *Se vaatii sitä taitoa, että osaat tulla asiakkaiden kanssa toimeen ja aistit asiakasta. /.../ se vaatii myyntihenkisyttä ja myyntitaitoa, että osaat oikealle asiakkaalle tarjota oikeaa tuotetta sillä tavalla, että se lähtee asiakkaan lähtökohdista ja on myöskin /.../ pankin kannalta tuote, joka asiakkaalle sopii.*

Myös päivittäispalvelujen toimihenkilö kertoi, että pankissa pitää olla ”halua myydä” ja *olisi hyvä, jos se olisi luontaista, koska se ei muuten toimi /.../ ja pitää pystyä tekemään montaa asiaa yhtä aikaa.* Edelleen

pitää olla aktiivinen, *jos kiinnostaa pitää ammattitaitoa yllä, itse pitää tieto hakea ja tietää, missä tieto on.* Päivittäispalveluissa toimihenkilön piti nopeasti arvioida, mitä laskuaan maksavalle asiakkaalle voisi tarjota, olisiko tämä kiinnostunut esimerkiksi verkkopankista.

Pankkineuvoja pohdiskeli taito- ja ominaisuusvaatimuksia pitkällä aikavälillä. Hänkin mainitsi ensin joustavuuden, monipuolisuuden ja omaaloitteisuuden, mutta jatkoi sitoutumisella ja sen muuttumisella: */.../ lojaalius työnantajaa kohtaan on vähän toisen tyyppistä kuin ennen, koska sinua ei varsinaisesti kouluteta mihinkään, vaan aika paljon tulee uutta ja sitä vain ruvetaan tekemään. /.../ täytyy itse opetella ja perustella ja mietiskellä ja sitoutua niihin [erilaisiin asioihin] itsekseen enemmän.* Päivittäispalvelun toimihenkilö korosti aktiivisuuden ja yhteistyökyvyn lisäksi jatkuvaan muutokseen sopeutumista: */.../ joutuu tietojaan päivittämään nopeammin, aikaisemmin oli paljon verkkaisempaa.* Lisäksi taitovaatimuksiin on tullut mukaan asiakas eri tavalla kuin aikaisemmin, asiakkailla on tietoa enemmän ja he osaavat vaatia enemmän.

”Ihan sama onko se mies vai nainen”?

Valtakunnallisella tasolla pankissa oli voimassa tasa-arvosuunnitelma. Työtyytyväisyyskyselyissä oli tullut voimakkaasti esille, ettei pankissa vallinnut sukupuolten tasa-arvo. Valtakunnallisesti voitiin todeta, että palkkakehitys oli ollut miehiä suosivaa. Johtotason haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, ettei haastateltava tiennyt, onko pankilla tasa-arvo-ohjelma. Hänen kannaltaan asia oli seuraavanlainen: *Monta kertaa on niin, että naisilla ei ole halukkuutta esimiestehtäviin. /.../ Uskon, että tulevaisuudessa tässä tulee tapahtumaan aika suuri muutos.*

Konttorissa oli aikaisemmin ollut useampia miehiä. Konttorin johtaja ilmaisi hyvin selkeästi kannan, että *minulle on ihan sama, onko se mies vai nainen meidän konttorissa. Kunhan työskentely hoituu.* Kysymys, onko pankkialassa jotakin sellaista, joka tekisi sen naisvaltaiseksi, tuotti vastaukseksi myös kiellon. *En osaa ... ei varmaan nykyään. Se mitä asiakkaat nykyään toivoo ja mitä asiakaspalvelulta vaaditaan, ei siinä ole mielestäni mitään sellaista, mikä ohjaisi siihen, että se ajaisi [alaa] naisvaltaiseksi.* Aikaisemmin sen sijaan oli saattanut olla toisin: *En tiedä sitten, onko se ennen ollut, kun kriteerit olivat ihan erilaiset. Että oli tarkkuus ja huolellisuus tai jopa hyvä käsiala, kun mennään riittävän*

kauaksi. Onko ne kriteerit sitten ohjanneet. ... Niillä ei oikein ole merkitystä nykymaailmassa. /.../ Nämä palveluvaatimukset ja tietty oma-aloitteisuus ja asiakkaiden [kanssa] toimeen tuleminen, asiakkaiden käsittely, ... ei näitten puolesta ole mitään sellaista, että se olisi sen takia naisvaltainen tämä ala. Hänen mielestään naisvaltaisuus ei myöskään asettanut mitään vaatimuksia johtamistoiminnan kannalta: /.../ jos mietin meidän toimintatapoja, että aloitetaan jotakin tekemään sillä tai tällä tavalla, niin en ikinä mieli sitä siltä kannalta, että tämä on naisvaltainen ala. Että sopiiko se [toimintatapa] sen takia tänne tai ei. En usko, että se sillä tavalla johtamisessa vaikuttaa. Sukupuolella ei siis ollut väliä työn sisällön ja sen vaatimusten kannalta eikä myöskään johtamisen näkökulmasta.

Pankkitoimihenkilöt taas saattoivat hyvin selkeästi todeta naisten ja miesten välisiä eroja ja sitä myöden arvioida naisten ja miesten sopivuuksia pankkialalla. Seuraavassa henkilökohtaisen palveluneuvojan näkemyksessä tulee esille sekä naisten ja miesten välinen palkkakuilu että naisten ja miesten toimintatapa. *Kukaan mieshän ei ottaisi tällaista vastuuta ja hoitaisi tätä työmäärää tällä palkalla kuin mitä naiset tekee. /.../ ... miehet eivät tee kahta asiaa yhtä aikaa. Kun naisen pankissa täytyy hoitaa monta asiaa kerralla ja miettiä jo etukäteen sitä päivää, kun hoitaa muita asioita. Kuitenkin heti perään sama henkilö totesi, ettei hän tiedä. En osaa siihen sanoa, en ole koskaan ajatellut. /.../ ...kesällä on kiva, kun poikia tulee töihin, tulee vähän jotain katseltavaa /.../ se on vähän sääli, että on pelkästään naisia. Työilmapiiri on erilainen, jos siellä olisi yksi tai kaksi miestä joukossa. Pankkineuvoja aprikoi: Onko se jotenkin niin, että naiset... venyy pidemmälle ja kestää tällaista kiirettä paremmin... En tiedä onko se siinä. /.../ Että en tiedä, ovatko naiset sitten tottuneet, että vain kiltisti joustetaan /.../ että joustaisivatko miehet sitten. En tiedä.”* Palveluneuvoja kyseli: *Onko tässä tiettyä hoivaamista? Me olemme saaneet hoivata, huolehtia asiakkaiden asioista enemmän, meillä [naisilla] on tiettyä empaattisuutta. /.../ Tämä on ihmisläheinen työ, olisiko se yksi [tekijä].*

Miesten arvioitiin myös etenevän hyvin. *Enkä sitä sano, etteikö naiset pääse, jos haluja on panostaa, niin varmasti pääsee. Mutta monesti naisilla se on rajallisempaa perheen takia /.../ oman ajan käyttö ei ole niin helppoa kuin ehkä miehillä. Riippuu tapauksesta, mutta usein naisilla kotityöt enemmän rasittaa kuin miehillä. Edelleen arvioitiin, että ehkä Suomessa ei ole tapana, että miehet istuu pankin tiskillä. Se vaan*

on tämmöinen. Perinteen taakka vielä on, mutta eiköhän tänne tule miehiä. Kun kysyin edelleen, tekevätkö talousasiat tai myyntityö tästä enemmän sellaista, joka liitettäisiin miehiin, vastaus oli sama kuin edelläkin: En ole kyllä ikinä tuota miettinyt, miksei niitä [miehiä] ole enempää. Se vain on sellainen ajatus, että ne jotka tekee pankkitöitä on naisia, ja ne, jotka johtaa sitä konttoria on miehiä. Asiakaspalvelupäällikkönä työskentelevä nainen arvioi, että miehenä hän olisi luultavasti korkeammissa tehtävissä.

Tämän tyyppinen suhtautuminen ei ole ainutlaatuinen. Myös muissa työpaikoissa Suomessa naiset kertovat syistä työnsä naisvaltaisuuteen samoin perustein ja jotakuinkin samoin repliikeinkin. Lisäksi maininta ilmapiiristä ja vihje siihen, että naisten työpaikat olisivat ilmapiiriltään huonoja, on tavanomainen, samoin kuin ajatus, että ”meidän työpaikalla” asiat ovat kuitenkin hyvin. Myös keskijohtoon edenneen naisen kokemus sukupuolestaan uralla etenemisen esteenä on yhteneväinen muiden tutkimusten tulosten kanssa. Monesti keskijohtoon yltäneet ja hierarkiassa etenemistä haluavat naiset törmäävät organisaatioiden miehiisiin rakenteisiin ja kulttuurisiin käsityksiin, jotka estävät heidän etenemistään (Korvajärvi 1998).

Yhteenveto: Tietoistuminen, sukupuoli ja pankin konttori

Voi sanoa, että pankin konttorissa työn organisoinnin näkökulmasta työn muutokset ovat olleet suuria. Muutokset ovat epäilemättä osa työn tietoistumisen prosessia. Koko pankin läpikäynyt ja koko ajan jatkuva tietotekniikan uusien sovellutusten virta on yhdistynyt organisatorisiin, työnjaollisiin ja sisällöllisiin muutoksiin konttoritasolla.

Organisatorisella tasolla tietotekniikan käyttöönotto on edistänyt työvoiman vähentämistä pankissa, ja työvoiman vähentyminen jatkui hiljalleen. Ikääntyminen ja osa-aikatyö näyttivät olevan irtisanomisen kriteereinä ja siten vähennys kohdistui konttorin työmarkkina-asemaltaan heikoimpiin. Kuitenkin heilläkin oli pitkä kokemus ja usein ylioppilastai merkonomin tutkinto takanaan. Myös konttorien keskinäiset yhdistymiset, työnjaot ja erikoistumiset olivat muutoksia, jota tietojärjestelmän monipuolinen käyttö edesauttoi. Organisatorisen muutoksen tasolla oli merkille pantavaa organisaation rajojen venyminen ja rikkoontuminen niin, että asiakkaat ja kuluttajat tekivät osan aikaisemmista töistä.

Kuluttajia myös aktiivisesti kannustettiin siihen, ja yksi kaikkien pankki-toimihenkilöiden päätehtävä oli juuri myydä kuluttajille siirtymistä verkko- tai puhelinpankkiin.

Toiminnan sisäisen organisoinnin kannalta kiinnostavinta oli samanaikainen keskusjohtoisuus, hierarkkisuus, tavoitteellisesti säännölliseksi organisoitu tiimitoiminta ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa konttori-, tiimi- ja yksilötasolla. Yksilötasolla työntekijä on johdon ja asiakkaan armoilla, mutta pystyy samanaikaisesti tiimissä ja asiakastyössä hallitsemaan tilanteita itsenäisesti.

Työnjaollisten muutosten tasolla keskeiseksi organisointiperiaatteeksi olivat tulleet asiakkaat, ja toimihenkilöiden työnjako rakentui erilaisten asiakkaiden mukaan maksuliikenneasiakkaisiin ja erityyppistä keskustelua ja neuvontaa vaativiin lainanottajiin ja sijoittajiin. Maksuliikenne ja muu päivittäispalvelu perustui siihen, että asiakas saapui paikalle; osa neuvonnasta tapahtuikin tällä perusteella. Vahvana suuntana oli kuitenkin se, että pankista kutsutaan asiakas paikalle keskustelemaan rahasioistaan kokonaisvaltaisesti.

Sisällöllisesti tavoitteidensa näkökulmasta pankkityön ei voi sanoa muuttuneen radikaalisti. Sen sijaan radikaali muutos oli tapahtunut työvälineissä ja toimintatavoissa. Tietoverkko työvälineenä oli itsestään selvyys, eikä sen asettamia vaatimuksia pidetty kovin kummallisina. Vaikka monet perusasiat sisällöllisesti olivat samanlaisia, niiden toteuttamisen tavat olivat pankissa muuttuneet radikaalisti. Enää ei asiakas kysynyt eikä virkailija pelkästään vastannut. Sen sijaan keskeistä asiakastilanteessa oli toimihenkilön aktiivinen myynti ja asiakastilanteen ohjaus myynnin suuntaan. Tässä toiminnassa olivat mukana myös toimihenkilön ammatillinen minuus ja emotiot, joita hän käytti työssään pankin tavoitteiden toteuttamiseksi (Korvajärvi 2001; Forseth 2001). Siten tietoistuminen ja siitä seuraavat prosessit työssä eivät koske vain työn ulkoisia puitteita, vaan myös omakohtaista identiteettiä osana pankin kokonaisuutta.

Tietoistumisen seurauksena eri tehtäväryhmät saivat erilaisia painotuksia. Vahvana painotuksena oli henkilökohtainen neuvontatyö, jossa asiakasta pyydettiin pankkiin ja joka vaati tekijältään koko tehtäväreper-tuaarin hallinnan lisäksi erittäin aktiivista ja tuloshakuista toimintatapaa. Päivittäispalvelut olivat vähenevä tehtäväryhmä, mutta tässä konttorissa korostettiin myös sen tärkeyttä ja päivittäispalvelujen toimihenkilöiden asemaa alkukontaktina asiakkaaseen ja asiakkaiden seulontaa muiden toimenpiteiden kohteeksi.

Pankkityö on ollut naisten työtä. Naisia on Helsingin seudulla edennyt myös konttorinjohtajien ja muihin tehtäviin. Sen sijaan muualla maassa, johon tämänkin pankin konttori sijoittuu, naiset ovat ensisijaisesti pankki-toimihenkilötehtävissä. Ainakin haastatteluissa saamani tiedon mukaan on aiheellista väittää, ettei naisten asema pankin työntekijöinä ole työn tietoisumisen myötä muuttunut. Tieto- ja viestintäteknologiaan nähden sukupuoli on ”mykkä”, toisin sanoen ne eivät kohtaa toisiaan ainakaan avoimesti haastattelujen perusteella. Naiset käyttävät tietotekniikkaa niin kuin sitä tulee pankissa käyttää, eikä siinä ole mitään ongelmia. Se on itsestään selvää.

Käsitykset naisten ja miesten asemasta tai toimintatavoista suhteutui-
vat haastatteluissa osin pankin ulkopuolisiin asioihin. Asiaa ei ole ajateltu
tai koko aihe kuulosti haastateltavista kaukaiselta. Tilanne vain todettiin
sellaisena kuin se on. Samanaikaisesti haastatteluissa naiset pitivät selvö-
nä, että huono palkkaus pitää miehet toimihenkilötehtävien ulkopuolella.
Samoin pidettiin selvönä, että miehet ovat johtotehtävissä. Sekä palkka-
us että sukupuolen mukainen hierarkia oli toki vääryys, mutta viileydel-
lä todettu tosiasia. Johtajatasolla naisten tilanne asetettiin naisten itsensä
syyksi (”naisilla ei ole halukkuutta esimiestehtäviin”) tai suhtautuminen
oli korostetun ja tietoisien sukupuolineutraalia. Organisaatiokulttuurissa
oli pankin valtakunnallisella tasolla ajatus sukupuolten tasa-arvon edistä-
misestä. Konttorin tasolla taas vallitsi yhtäältä viileän neutraali suhtautu-
minen sukupuolten tasa-arvoon. Toisaalta erityisesti naiset olivat tietoi-
sia palkkauksen ja urakehityksen sukupuolen mukaisista vääristymistä.
Johtajatasolla taas pidettiin yllä käsityksiä naisten haluttomuudesta ede-
tä uralla ja siitä, että perhevelvoitteet rajoittavat naisten työssäkäyntiä.
Toisin kuin esimerkiksi vakuutusosalalla on arvioitu (Leidner 1993) itse
pankkityön sisällöllinen muutos myynnilliseen pankkityöhön ei näyttä-
nyt aiheuttavan seuraamuksia niin, että miehiä olisi tullut enemmän asia-
kaspalveluun pankeissa.

Yhteisöllinen etiikka: paikallinen pankki

Paikallispankki oli monessa mielessä erilainen kuin edellä kuvattu val-
takunnallinen pankki tai sen konttori. Ensinnäkin kokoero oli valtava,
koska paikallispankki toimi tietyllä rajatulla alueella, joskin sillä oli pyr-
kimys laajentua lähialueellaan. Pankin palvelut kohdennettiin yksityis-

asiakkaisiin. *Yksityinen ihminen on meillä se pääasiakas ja yksityiset kotitaloudet sekä pieni teollisuus tai jokin keskikokoinenkin teollisuus, mutta ei iso teollisuus*, kuten toimitusjohtaja sanoi kuvatessaan pankin profiilia. Haastatteluissa korostui miltei poikkeuksetta vahvasti pankin toimintaideologia, jonkinlainen me-henki, tunteet, yhteinen identiteetti asiakaspalvelun tarjoajana ja henkilökohtainen sitoutuminen sekä omaan pankkiin että pankkityöhön ylipäättänsä. Nämä seikat eivät taas valtakunnallisen pankin konttorin haastatteluissa tulleet yhtä vahvasti esille.

Paikallispankki ei kuitenkaan toiminut vain omalla maantieteellisellä alueellaan, vaan paikallispankit koko maassa olivat verkottuneita monella eri tavalla. Toimitusjohtajat pitivät keskinäisiä neuvonpitoja, tietotekniikan sovellutukset kehiteltiin ja käytettiin yhteisessä yrityksessä ja tietotekniikkaan liittyvän koulutuksen järjesti sama pankkien omistama yritys.

Tutkimuskohteena olleessa paikallispankissa oli useita konttoreita, joissa työn määrä ja intensiteetti erosivat toisistaan. Jokin konttori saattoi olla hyvin kiireinen, jokin toinen taas rauhallinen. Aineiston keruu kohdistui pääkonttoriin ja kahteen eri paikkakunnalla sijaitseviin pankin konttoreihin. Pankin johtajana toimi mies, pääkonttorin toimitusjohtajana oli mies, yhden konttorin johtajana oli mies ja toisen nainen, ja pankkitoimihenkilöt yhtä lukuun ottamatta olivat naisia. Kaikkiaan pääkonttorissa ja kahdessa sivukonttorissa oli 26 työntekijää. Haastattelin vuonna 1999 pankin toimitusjohtajaa, toimistopäällikköä, kahta konttorin johtajaa ja 15 pankkitoimihenkilöä pääkonttorissa ja kahdessa sivukonttorissa. Myös tässä pankissa oli työntekijöitä, joilla oli noin 30 vuotta kokemusta pankkityöstä. Lyhimmän aikaa pankissa työssä olleella oli takanaan neljä työvuotta. Suurin osa pankkitoimihenkilöistä oli tässä pankissa keski-ikäisiä naisia aivan kuten valtakunnallisessakin pankissa. Enemmistöllä haastateltavista oli merkonomin tutkinto, mutta jotkut olivat tulleet työhön suoraan keskikoulusta. Palkkaus oli kuukausipalkka. Uuden sivukonttorin perustaminen oli suunnitteilla.

Toisin kuin valtakunnallisen pankin konttorissa työn organisointi paikallispankissa nojautui erilaisiin työtehtäviin ja erikoistumiseen pankkitehtävien sisällä, ei asiakkaiden segmentointiin. Pääkonttorissa työskenteli pankin toimitusjohtaja, joka vastasi pankin toiminnasta sen hallitukselle. Toimistopäällikön tehtävänä oli henkilöstöpolitiikka koko pankissa, niiden konttoreiden johtajana toimiminen, joilla ei ollut nimettyä johtajaa,

tietotekniikka, laskentatoimi ja koulutus. Jokaisella viidestä pääkonttorin toimihenkilöstä oli omat työnjaolliset tehtävät ja neljä heistä toimi päivittäisessä asiakaspalvelussa. Tässä työnjaossa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia 1990-luvun puolivälin jälkeen. Koko ajan tapahtui kuitenkin jotakin ja jokaisen oli opittava jotakin uutta kuten muutoksia ohjelmistoissa, lainsäädännössä, ohjeistuksissa ja pankin käytännöissä. Muutokset koskivat pankin yleistä laajentumista, tietotekniikan käyttöä ja puhelin- ja verkkopankkipalveluiden myyntiä asiakkaille.

Toisessa sivukonttorissa pankinjohtajana työskenteli mies ja kolme pankkitoimihenkilöä, jotka olivat naisia. Pankkitoimihenkilöt työskentelivät jokapäiväisessä asiakaspalvelussa ja jokaisella oli omat erikoistumisalueensa kuten lainat tai markkinointi. Myöskään tässä konttorissa ei ollut tapahtunut suurempia muutoksia, paitsi tietotekniikassa.

Toisessa sivukonttorissa työskenteli nainen pankinjohtajana ja kuusi pankkitoimihenkilöä, jotka olivat naisia. Myös pankinjohtaja teki tässä konttorissa päivittäistä asiakaspalvelua. Toimitusjohtaja oli konttorissa yhden päivän viikossa ja hoiti joitakin erityisasioita kuten isoja lainoja. Kaksi pankkitoimihenkilöä oli erikoistunut laina-asioihin pankinjohtajan lisäksi. Kolmella pankkitoimihenkilöistä oli oma erikoisalueensa, minkä lisäksi he toimivat jokapäiväisessä asiakaspalvelussa. Yksi pankkitoimihenkilö työskenteli yksinomaan asiakaspalvelussa.

Kummankin sivukonttorin pankinjohtajat olivat pankin johtoryhmän jäseniä; lisäksi johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja ja pääkonttorin toimistopäällikkö. Joillakin sivukonttoreiden toimihenkilöillä oli tehtäviä, jotka kattoivat koko pankin, kuten markkinointi, tai useampia pieniä konttoreita. Enimmäkseen työtehtävät koskivat työtä nimenomaan omassa konttorissa. Silti työn kiertoa eri konttoreiden välillä oli sekä niin, että joillakin toimihenkilöistä oli tehtäviä, jotka koskivat jokaista pankin konttoria ja niin, että jotkut toimihenkilöt työskentelivät useammissa konttoreissa tarpeen vaatiessa.

Työpaikat ja epävarmuus

Suhteutan seuraavassa haastateltavilta saatua tietoa ja heidän jäsenyyksiään valtakunnallisen pankin konttorin kuvaan. Pyrin tuomaan esille erityisesti kahden pankin erilaisia toimintatapoja ja toimintatyyliä, koska

perustaltaan niiden pankkitoiminnan arkeen sisältyvät samat tehtävät, kuten maksuliikenne, lainat, sijoitukset, vakuudet ja neuvonta.

Peruskuva työpaikkojen määrän kehittämisestä ja työaikamuodosta oli tyystin toinen kuin valtakunnallisessa pankissa. 1910-luvulla perustettu paikallispankki toimi pienellä paikkakunnalla lisäten vähitellen konttoriensa määrää ja laajentaen siten toimintojaan. Sen tulos oli hyvä. Se oli myös palkannut lisää henkilökuntaa. Valtaosa työsuhteista oli pysyviä ja vain muutama määräaikaista. Osa-aikatyötä pankissa teki vain muutama.

Tilanteella oli oma historiansa, joka kytkeytyi samaan pankkitoiminnan myllerrykseen kuin valtakunnallinen pankkikin. Paikallispankki oli päättänyt säilyttää oman itsenäisyytensä eikä yhdistyä mihinkään suurempaan organisatoriseen kokonaisuuteen. Tämä oli myös ollut syy joillekin toimihenkilöille aktiivisesti hakeutua juuri tähän pankkiin töihin.

Toimitusjohtaja arvioi tilanteesta, että pankissa oli ehkä yksi työntekijä liikaa. Mutta toisaalta hänellä oli vahva korostus, että ”meidän” pankin tehtävänä on hyvä asiakaspalvelu ja se vaatii henkilökuntaa. *Ne henkilöt, jotka ovat tulleet, he ovat joutuneet tekemään työpaikkansa eteen todella työtä/.../ työpaikka on koettu hyvinkin varmaksi.* Pankkitoimihenkilön näkökulmasta oli *ihanaa, ettei meillä ole irtisanomisuhkaa./.../ ihan rauhallisin mielin voidaan työskennellä.* Hyvin vähän haastatteluissa mainittiinkin työpaikan epävarmuudesta eikä epävarmuus kehystänyt toimihenkilöiden mieliä samalla tavalla kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Mutta selvästi ilmassa oli myös varovaisuutta siitä, lisätäänkö henkilökuntaa muuten kuin mahdollisesti perustettavien uusien konttorien kohdalla. Tosin toisen konttorin haastateltavissa moni arvioi työn olevan niin kiireistä ja myös omalla ajalla työntekoa vaativaa, että tähän konttoriin olisi tarvittu lisää väkeä.

Monilla pankin toimihenkilöistä oli kokemus irtisanomisesta tai lomautuksesta ja siten työttömyydestä pankkiryhmän muista konttoreista 1990-luvun alkupuolelta. Siten pankkiin oli otettu työhön useita toimihenkilöitä, joilla on työttömyyskokemus takanaan. Ainakin osa näistä henkilöistä tuli pankkiin uusina työntekijöinä. Haastateltavat suhteuttivatkin monia asioita kokemuksiinsa ja arviointeihinsa aikaisemmissa työpaikoissaan. Tätä ei samalla tavalla valtakunnallisen pankin konttorin haastatteluissa tehty, vaikka sielläkin oli monilla työkokemusta myös muista pankeista.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Pankilla on toimintatavassaan pitkät perinteet. Pääkonttori on ollut paikkakunnallaan yli 90 vuotta, kuten monet muutkin paikallispankit Suomessa. Näytti siltä, että uusien konttoreiden perustamisen yhteydessä tämä perinne ylettyi löyhänlaisesti uusiin konttoreihin ja ne etsivät omanlaista toimintatapaansa. Vaikka esimerkiksi työnjako pää- ja sivukonttoreissa noudattelivat samaa logiikkaa, silti pankin sisällä oli syntynyt myös arvostuseroja.

Toimihenkilöillä oli pääpiirteittäin toimenkuvat, mutta niitä ei haastatteluissa korostettu. Sen sijaan pidettiin tärkeänä, että kaikki ovat avuksi toisilleen ja siten työtä tehtiin yhteistyössä. Konttoreissa luotettiin myös keskinäiseen keskusteluun, jota nimitettiin myös tiimityöskentelyksi. *Tämä on ihan täysin tiimityöskentelyä*, todettiin, ja sillä tarkoitettiin koke-musta siitä, että työ oli yhteistyötä muiden kanssa. Tiedottamisessa koettiin puutteita ja tämä oli niitä ainoita asioita, joihin arvioitiin suuressa pankissa kiinnitettävän enemmän huomiota. Vaikka aina ei tiedettykään vasta kun päätöksen hetkellä, mitä talossa oli suunniteltu, niin konttoritasolla arvioitiin, että päätöksiin pystyy toimihenkilökin vaikuttamaan ainakin vähän.

Pieni organisaatio koettiin monella tapaa itsenäisempänä työskentelypaikkana kuin iso, *jossa pitää toimia niin kuin virkamies, ja noudattaa tarkasti ohjeistusta ja jos ei ole varma niin sitten on parempi olla tekemättä*, kuten eräs pankkitoimihenkilö totesi. Tämä oli yleinen mielipide. Mutta poikkeuskin mahtuu mukaan: *Täällä on kaikki paljon tarkempaa ja taloudellisempaa, joka asiaa tarvitsee kysyä. /.../ ei siellä [isossa pankissa] koko aikaa mietitty kustannuksia.*

Johtaminen ja yritysilmapiiri

Monessa haastattelussa nousivat johtamisen suhteen esille pienten ja isojen pankkien erot. Toimitusjohtajan mukaan *meillä voidaan tehdä asioita vapaammin, luotetaan ihmiseen, tunnetaan ja tiedetään. On lähdetty siitä, että emme tarvitse ohjeistusta joka asiassa emmekä pysty niitä antamaan. /.../ Isolla pankkijärjestelmällä on hyvinkin tarkat ohjeet eri sektoreille, miten asiat hoidetaan. Kun me otamme jonkun ihmisen ja tällä on jokin tietty tehtävä, uskomme siihen, että hän osaa työnsä ja tekee sen*

niin kuin meidän kuvioon parhaiten soveltuu. Ajatus oli myös, että konttoreilla ja niiden henkilökunnalla olisi suuri itsenäisyys päättää omista toimintatavoistaan.

Johtamisesta toimitusjohtaja arvioi sen olevan avointa, koska on lähdetty liikkeelle hyvin pienestä organisaatiosta. Ideana oli, että ihmiset tietävät asemansa organisaatiossa. *Kyllä ihmiset aistii, missä vaiheessa voidaan soittaa suuta ja missä toimitaan sitten niin, että luotettavuus näkyy asiassa.* Tässä toimitusjohtajan repliikissä tulee esille paikallispankin yksi jokapäiväisen työnteon kulttuurinen juonne: huumori ja sen välityksellä yhteistyön ja yhteisen edun tunteen luominen asiakkaiden kanssa. Tietynlaisen virallisuuden välttäminen suhteessa asiakkaisiin tuli myös esille haastatteluissa.

Johtamiseen liittyviä rutiineja oli aika paljon. Tavoitteena oli, että tulevaisuudessa toimitusjohtajan työssä painottuisivat enemmän suunnitteluun ja hallituksen kanssa tulevaisuuden ratkaisujen pohdiskeluun. Johtamiseen liittyi myös asiakkaiden sitouttaminen pankkiin muutenkin kuin pelkästään pankkiasiodien hoitamisen kautta. Pankin tehtävänä oli asiakastilaisuuksien järjestämisen lisäksi myös esimerkiksi vapaa-ajan toimintojen, kuten matkojen, järjestäminen asiakkailleen. Johtamiseen liittyi siis paljon erityyppistä edustusta paikallispankille tärkeissä piireissä. Asiakkaat olivatkin osoittautuneet uskollisiksi pankilleen, vaikka he olisivat muuttaneet paikkakunnalta pois.

Hyvän johtajan ominaisuuksiksi mainittiin empaattisuus ja tasapuolisuus vastakohtana ”diktattorijohtajalle”, alaisten jyräämiselle ja suosikkipolitiikalle sekä palautteen anto, erityisesti myönteisen palautteen anto. Tosin sekin todettiin, että kiitoksen vastaanotto vaikeaa onkin. Toisaalta juuri sanallisen kiitoksen saamista toivottiin, vaikka samaan hengenveetoon todettiin, ettei kiitosta tule yleensä muuallakaan. Kiitoksena toki arvostettiin pankilta ja myös asiakkailta tulevia joululahjoja. Tässäkin otettiin esimerkiksi iso organisaatio, jossa *tuntuu, että sinua seurataan kaiken aikaa, kysytään kaikkea, joka päivä tekemisiä ja mitä olet saanut aikaan. Totta kai täälläkin seurataan, mutta se ei tunnu niskaan hengittämiseltä.* Samanaikaisesti toivottiin myös ”määrätynlaista jämäkkyyttä”. Useassa haastattelussa todettiin ongelmalliseksi se, että yhdessä konttorissa pankinjohtajan, naisen, ajasta suuri osa kului asiakaspalvelussa.

Pitkään toisessa pankissa töissä ollut ja sieltä pankista työttömäksi jäänyt toimihenkilö arvioi henkilöstöpolitiikkaa vapaaksi, *ei siellä sanottu*

johtajalle eikä toimistopäällikölle mitään sellaista [mitä täällä voi sanoa], se oli hyvin neutraalia, mitä saattoi sanoa. /.../ Täällä ei tarvitse jännittää, eikä esittää tärkeämpää kuin mitä itse on.

Useampi haastateltava mainitsi ongelman, jota saatettiin nimittää yritysilmapiiriksi. Se liittyi siihen, että pankki oli laajentunut radikaalisti eikä aikaisemmin esimerkiksi luottamusmiehellä ollut suurempaa roolia työpaikalla. Pankkiin oli rekrytoitu toimihenkilöitä, joilla on pitkä kokemus pankkityöstä isossa organisaatiossa ja joilla oli mielessä ison organisaation toimintatavat. */.../ pientä tuollaista näkemyseroa on ollut /.../ Isossa pankissa on erilainen yritysilmapiiri, siellä paljon tarkemmin katsotaan tunteja, ettei olla minuuttiakaan yli. Pienessä on vähän totuttu tekemään talkoillakin töitä. Työnantajakin on joustavampi pienessä pankissa.* Tämä kärjistyi palkkauskysymyksissä, koska pankkitoimihenkilöillä oli haastattelujen mukaan sisällöltään erilaisia työsuhteita. Myös työntekijöitä odotettiin joustavuutta. Yhteensovittamista oli tapahtunut ja kummankin puolin oli tarkistettu kantoja.

Haastatteluissa esitettiin myös toivomus, että konttorit muodostaisivat nykyistä tiiviimmän yhteisön ja että kaikki pystyisivät tekemään toisensa kanssa yhteistyötä. Samoin toivottiin tiedonkulun parantamista. Kovinkaan konkreettisesti selvästi kuitenkin ongelmiksi koettuja asioita ei ilmaistu. Pikemminkin asiasta tuli haastatteluissa vihjeitä, mutta mitään kovin selkeää varottiin sanomasta.

Tietotekniikka

Tietotekniikan kehittyminen ja sovellusten käyttöönotto tapahtui keskitetysti. Paikallispankeilla on yhteinen järjestelmä ja yritys, jossa paikallispankki oli osakkaana ja jolta kukin pankki osti palvelut. Palveluja ei kuitenkaan osteta eri tahdissa, vaan konttorit tekevät yhteistyötä. Paikallispankin näkökulmasta muutosten vastaanotossa ei juuri pelivaraa ole. Toimitusjohtaja kertoi, *ettei siitä lähdetä neuvottelemaan, että tehdäänkö tällainen muutos vai ei. Siitä tulee ilmoitus, että se [uusi sovellutus] alkaa silloin ja siihen järjestetään koulutusta.* Jos paikallispankissa aiottiin hoitaa asioita, niin tietotekniikan käytön oppiminen piti tapahtua siinä järjestyksessä kuin järjestelmää kehittävä yritys asian ohjeisti. Varsinaisen pankkitoiminnan näkökulmasta paikallispankki oli nimenomaan tietotekniikan käyttäjä, ja suunnittelu tapahtui muualla. Kentän

parannusehdotuksia otettiin huomioon, mutta tekninen asiantuntemus oli muualla. Siten tilanne näytti samantyyppiseltä valtakunnallisen pankin konttorin kanssa. Myöskään tämä pankki ei toiminut, jos tietojärjestelmä ei toiminut.

Sama yritys järjesti myös koulutuksen, johon osallistuminen katsottiin pankissa koko lailla pakolliseksi. *Ei meillä keskustella, että /.../ menetkö koulutukseen tai haluatko koulutukseen, vaan me katsomme, että sinne pitää nyt laittaa niin ja niin monta ihmistä tietylle alalle ja sitten sanotaan, että se on sinun vuorosi mennä.* Ajatus oli, että koulutukseen osallistujat kertovat ja opastavat sitten asian työyhteisöissään tai kiertävät opastamassa eri konttoreissa. Tässä pankissa siis toimihenkilöt kävivät koulutuksessa erikseen eikä samantyyppisiä itseopiskelupaketteja ollut käytössä kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Koulutuksesta huolimatta *sen oppii tuossa käytännössä, toinen toistaan opettaen*, kuten pankkitoimihenkilö oppimistaan kuvasi. Koulutusta kuitenkin toivottiin lisää; hyvänä ei pidetty sitä, että asioista oli itse otettava selvää.

Myös tässä pankissa asiakkaita ohjattiin verkkopankin käyttäjäksi, ja heitä olikin siirtynyt verkkopankin käyttäjiksi runsaasti. Puhelinpankki ei sen sijaan ollut saanut samanlaista suosiota. Itse asiassa verkkopankin käyttö oli tuonut suuria muutoksia ja yhden pankkitoimihenkilön arvion mukaan *se [verkkopankki] on täysin muuttanut asiakaskäyttäytymisen.* Verkkopankkisopimusten myynti koettiin kuitenkin jonkin verran kaksi-piippuisena asiana. Yhtäältä monet uudet asiakkaat tulivat pankista, jossa oli verkkopalvelut, ja *mekin pyritään ohjaamaan tuonne niin paljon kuin mahdollista. Mutta toivotaan, että monet olisivat valinneet meidän pankin siksi, että täältä saa henkilökohtaisen palvelun.*

Pankissa oli myös intranet ja sisäinen sähköposti, mutta haastatteluajankohtana niiden käyttö ei vielä ollut lyönyt läpi aivan tavanomaisena rutiinina, vaikka ei verkon käyttöä mitenkään mullistavanakaan pidetty. Intranet toimi myös paikallispankkien välisenä yhteyskanavana, jossa oli saatavilla erikoistietoa, jota omassa pankissa ei ollut. Siten paikallispankit olivat keskenään verkostoituneita myös tietojärjestelmän välityksellä. Samoin käsikirjat olivat saatavilla tietokoneelta. Internetiin ei päässyt yksittäisten toimihenkilöiden tietokoneilta. Toisessa konttorissa ei myöskään ollut riittävästi päätteitä käytettäväksi.

Tietotekniset muutokset olivat jatkuvia: *Ohjelmat elää koko ajan, vaikka itsekin olen ollut pankissa pitkään, niin tuntuu, etten osaa vielä*

mitään. Ohjelmat muuttuu ihan koko ajan ja /.../ muutosvauhti on nopeutunut. Muutosta myös 1990-luvun alun myllerrysten jälkeen pidettiin huimana. Toisaalta viimeisimpiä muutoksia pidettiin yksinkertaisesti monipuolisempana atk-systeeminä, ei tämä nyt mitään järisyttävän uutta ole. Pankkitoimihenkilöiden arvioiden mukaan ei siinä mitään kummallisempaa ole” tai ei se [uusi tietojärjestelmä] tosiaan minua kauheasti hetkauttanut.

Tulevaisuudessa koneellistumista arvioitiin pankissa hyödynnettävän niin pitkälle kuin se on mahdollista. Kuitenkin toivottiin, ettei koneellistuminen mene liian pitkälle, koska *niin kauan kun on inhimillistä elämää, niin tarvitsemme toinen toisiamme. Laittaisin vähän jarruja koko yleiselle kehitykselle, kaikki on vaan koneilla kohta, ja ihmisten keskinäinen kanssakäyminen jää aivan minimiin. Kone on hyvä apu ihmiselle, mutta ei se saisi olla se pää*, kuten pankkitoimihenkilö asian ilmaisi. Kuitenkin yleisarvio tietotekniikan kehittymisestä oli ajatus, että tietotekniikka muuttuu ja kehittyy. Mutta mitä se tarkoittaisi käytännössä, jäi avoimeksi.

Ammattitaitovaatimukset ja sitoutuminen

Kun pankkiin oli rekrytoitu uusia työntekijöitä, keskeinen valintaperuste työkokemus omassa pankkiryhmässä ja tuntemus oman alueen asukkaista joko paikkakunnalla asumisen tai pankki- tai jonkin liiketoiminnan kautta. Rekrytoinnissa katsottiin myönteiseksi, jos työnhakija tunnettiin pankissa. Siten rekrytointi oli myös tiettyjen henkilöiden saamista pankkiin työhön, ja useita henkilöitä oli rekrytoitu sinne takaisin. Haastatteluajankohtaan saakka näillä kriteereillä henkilökuntaa oli ollut saatavilla, mutta jatkossa asian arvioitiin olevan avoin. Siten koulustausta ei ollut ykkösasia, vaan monet toimihenkilöt olivat oppineet työssä nimenomaan kokemuksen kautta. Vaikka perusteet olivat erilaiset, samoin kuin valtakunnallisen pankin konttorissa taustakoulutus ei ollut ratkaiseva työntekijöitä valittaessa ja pätevyyskiä arvioitaessa.

Haastatteluissa tuli monesti esille se, kuinka toimihenkilöt pitivät ja suorastaan nauttivat työn teosta. Haastatteluista tuntui välittyvän moraalista ja eettistä velvoitetta ja sitoutumista työhön. Samanaikaisesti tuli esille myynnillisyyys, mutta ei sellaisena työntöön kulmakivenä kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. *On aivan mahtavaa, että saa tehdä*

työtä sillä tavalla kun itse tietää vuosien kokemuksella, mitä asiakkaat haluavat. Olen aina tykännyt ihan hirveästi pankkityöstä. En koskaan ole voinut ajatellakaan, että voisin tykätä siitä niin paljon, kertoi pankkitoimihenkilö ajasta, jolloin hän ensimmäisen kerran tuli pankkiin. Sama toimihenkilö kuvasi itsensä niin ulospäin suuntautuneeksi, reipasotteiseksi ja energiseksi, ettei hän viihtyisi toimistotyössä. Tärkeää oli, että hänellä on ”tietty kunnioitus tätä työtä kohtaan”. Hän oli ollut myös muualla työssä ja palannut pankkiin. Hänen mielestään työn laatu oli muuttunut paljon ja tylsempään suuntaan. Mutta hän oletti, että työ jatkossa muuttuu kiinnostavammaksi, kun myydään enemmän ja on kokonaisvaltaisia asiakkaita. Samanaikaisesti hän arvioi, että tehtävien vaativuus oli kasvanut tietotekniikan käytön myötä. Samoin jatkuvat muutokset asettivat lisää vaatimuksia pitää yllä ja päivittää omaa tiedon tasoa. Kuitenkaan myynti ei noussut esille samalla tavalla kuin valtakunnallisessa pankissa, ja pankkitoimihenkilöt kokivat myös huolestuneisuutta siitä, koska *syöme siinä omaa leipäämme*.

Työn vaatimuksiksi mainittiin rehellisyys, vaitiolovelvollisuus, sopeutumiskyky ja erilaisten asiakkaiden vastaanotto samalla arvonannolla. *Kaikki ihmiset ovat hyvin tärkeitä.* Näiden toimintatapojen katsottiin kuuluvan pankkityöhön. Edelleen *meidän pankissa pitää osata ajatella, että osaamme myydä oikeita asioita oikeille ihmisille.* Tällä pankkitoimihenkilö tarkoitti sitä, että arvostetaan ihmisten omaa valinnanvapautta. Asiakaspalvelusta ja siitä, miten asiakasta ”tulisi käsitellä” oli järjestetty myös omaa koulutusta. Ihmisten kanssa toimeentulo oli yksi keskeinen taitovaatimus haastatteluissa.

Pankkitoimihenkilöt ottivat esille myös tunteet ja asiakkaiden sitomisen pankkiin tunteiden kautta samoin kuin henkilökohtaiset ominaisuudet: *Minä vetoan hyvin usein asiakkaassa tunteisiin.* Tai toivottiin, että asiakkaat tulevat konttoriin kuin kylään, jossa on tarjolla huumoria ja hauskanpitoakin. Työn arvioitiin vaativan määrättyä luonnetta: *asiakaspalvelijan pitää olla neutraali, pitää kuunnella ja ymmärtää.* Puhuttiin myös ”myyntiaistista”.

Toinen tapa hahmottaa työn vaatimuksia oli tiedollinen: asioiden kokonaishahmottelu, tieto, mitä pitää tehdä, atk:n käyttö, lainmukaisuus, kyky itsenäisesti selvittää asioita. Tiedolliseen hahmottamisen tapaan liittyi myös asiakaspalvelu. Siten vaikka tekisi päivästä päivään rutiineja, asiakkaiden takia työ ei ollut tylsää. Täytyy tietää, mitä myy, ja *jos ei tiedä*

mitään, niin eihän asiakaspalvelusta tule mitään. Lisäksi erityistaito oli osata selostaa asiat juurta jaksuen maallikon kielellä. Samanaikaisesti oli tärkeää, että asiakas uskaltaa kysyä, jos hänellä on epäselvää. *Kauheasti [työ vaatii] itsensä kouluttamista, jatkuvasti saa ylläpitää tietoaan, kaikki muuttuu, tiivistä pankkitoimihenkilö tilannetta.*

Lisäksi taitovaatimuksia voitiin arvioida ruumiillisina ja muunlaisina-kin esityksinä. Pankissa käytettiin työasuja, joita pidettiin hyvin myönteisenä asiana. Yksi pankkitoimihenkilö kuvasi tilannetta: */.../ ei saa olla liian hieno, mutta... kuitenkin kohtuullinen. /.../ Ehkä se herättää luottamusta, jos on suhteellisen huoliteltu, ei hieno. Samoin todettiin, että on paljon sellaisia asiakkaita, joiden kanssa täytyy esittää jotakin muuta kuin itse ehkä on. /.../ karrikoidusti toisille asiakkaille täytyy olla imarteleva /.../ tai siis ylystävällinen /.../ ja toisten kanssa voi taas puhua vaputuneemmin. Täytyy olla tiettyjä näyttelijän lahjoja /.../ täytyy osata mennä tilanteen mukaan. Katsekontaktin otto heti kun asiakas tuli ovesta sisään oli osoitus siitä, että on valmis ottamaan asiakkaan heti vastaan. Koko ajan täytyy hallita itsensä, vaikka olisi kuinka huonosti muuten [asiat] /.../ meillä on juuri tämä palvelu, meidän ollaan kuuluisia [siitä].*

Varsinkin ne, jotka toimivat erityistehtävissä, arvioivat taitovaatimukset suuriksi, koska tässä pankissa, toisin kuin suuressa pankissa, ei välttämättä ollut aina tiettyä asiantuntijaa, jolta olisi voinut ongelmatilanteissa kysyä neuvoja. *Haen sen tiedon sitten muualta, joko kirjoista tai sitten ihan ulkopuolelta,* kuten pankkitoimihenkilö kertoi. Myös luottamussuhde asiakkaisiin lähti nimenomaan perusluottamuksesta, mutta isossa pankissa ei samalla tavalla asioita sovittu kuin paikallispankissa joskus voitiin tehdä. Isossa organisaatiossa ajateltiin, että siellä oli *joku, joka mietti asioita valmiiksi sinun puolestasi ja sitten antoi ohjeet. Siinä on oppimista, että asioita pitää ratkoa sitä mukaa, kun niitä tulee.* Esitettiin myös näkemys, että koulutusta pitäisi olla enemmän tarjolla, ettei tietoa tarvitse ottaa ”sieltä sun täältä”. Koulutustoiveet olivatkin ainoita, joita suhteutettiin isoihin pankkeihin niin, että isoissa pankeissa oli enemmän mahdollisuuksia koulutukseen.

Sukupuolet

Naisvaltaisuutta tässäkin pankissa toistuvasti arvioitiin *perinteenä, että miehet ovat pomoja ja naiset tekee työn. Luulen, että se on siinä vaan.*

Että naiset vaan hakeutuu tähän. Ala nimettiin vanhoilliseksi. Hallitus ja miesvoittoinen isännistö päättivät asioista. Miesten myös arvioitiin saavan ”jollakin konstilla” parempia palkkoja kuin naisten. Toinen teema naisten kannalta olikin haastatteluissa ”naisjohtajuus” ja sen mahdollisuus.

Kun kysyin, voisiko tämä sama pankkitoimihenkilö itse hakeutua johtotehtäviin, niin hänen johtopäätöksensä oli: *Minä olen [olisin] huono johtaja /.../ pitäisi osata olla jämpä /.../ pyörryn, kun pitää sanoa jollekin jostakin asiasta, vaikka se olisi kuinka oikeutettua.* Tai: *minä en välttämättä halua edetä, ja saada tavallaan parempaa ja parempaa.* Kyllä tyydyn tähänkin, mikä tällä hetkellä on tilanne. Naisten taidoista johtajina oli päinvastaisiakin mielipiteitä: *Olen sitä mieltä, että naiset olisivat monessa suhteessa pätevämpiä, tälläkin alalla, olemaan johtajina.* Samoin todettiin, että nainen johtajana ymmärtää asioita paremmin.

Johtajuus mainittiin naisten ja miesten kohdalla erilaisena siten, että miesjohtaja ei tee käytännön pankkityötä yleensä, mutta naisjohtaja tekee. Todettiin myös, että *naisella on vaikeampi asema pankissa olla johtajana. Naisten kanssa pelataan liikaa tunnepuolella, miehen kanssa pelataan järjen puolella.* Uskottiin myös, että miehen sanaan uskotaan ja luotetaan, mutta kun nainen sanoo, niin asiaa ryhdytään pyörittelemään ja asian selkeys häviää. Arvioitiin myös, että ainoa nainen johtoryhmässä joutui tekemään paljon enemmän töitä kuin miehet ja että ulkopuoliset tahot ottivat naisjohtajan vähemmän vakavasti kuin miesjohtajan.

Miespuolisen johtajan kanssa arvioitiin tulevan paremmin toimeen kuin naispuolisen, koska nainen saattoi ottaa yleisellä tasolla käsiteltävän asian henkilökohtaisena loukkauksena niin, ettei asiaa voida käsitellä lainkaan.

Esillä oli myös stereotypia, että pieni naisten työyhteisö saattaa äkkiä tulehtua ja siksi arvioitiin, että miehen mukanaolo yhteisössä olisi aina hyvä. Naisten kesken voi tulla kummallisia koukeroita, väitettiin. *Naiset on susia toisilleen hyvin usein /.../ oma kateus monta kertaa heijastuu.* Kyllä minun mielestäni miehet saa johtaa. Tai *naisyhteisö on ihan kamala yhteisö.* Tässä työpaikassa tuotiin esille myös huono ilmapiiri, jota pidettiin naisten työyhteisöjen ylläpitämänä. Tämä on kiinnostavaa siihen nähden, että suomalaisilla työpaikoilla yleensä on todettu (Sutela 1999), että työpaikkojen ilmapiiri on sitä parempi mitä pienempi työpaikka on ja mitä vähemmän kiireinen on työtehtävä.

Yhteenveto: Paikallispankki ja työn tietoistuminen

Kuvaus paikallispankista osoittaa, että pankit eroavat Suomessakin toimintatavoiltaan, vaikka itse toimintojen tavoitteet olisivat hyvin samankaltaiset. Epävarmuus työstä ei vienyt pankkitoimihenkilöiden ajatuksista suurta sijaa kuten valtakunnallisen pankin konttorissa. Paikallispankissa työn tietoistuminen oli meneillään, mutta se ei yhtä lailla ollut yhdistynyt organisatorisiin, työnjaollisiin tai työn sisällöllisiin muutoksiin kuin valtakunnallisessa pankissa. Samoin oli meneillään pankin ja kuluttajan välisen rajapinnan rikkoutuminen. Tietotekniikan käyttöä pidettiin selviönä kuten valtakunnallisessa pankissakin, joskin esimerkiksi tietoverkkojen ja oman sisäisen intranetin käyttö ei vielä ollut yhtä keskeinen osa uuden oppimista ja itsenäistä kouluttautumista kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Osaamisvaatimusten kannalta paikallispankissa tuli esille, että uutta on jatkuvasti opittava, mutta se ei vaikuttanut samantyyppiseltä päivittäiseltä uuden oppimisen vaatimukselta kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Itseopiskelu ei ollut samalla tavalla organisoitua kuin valtakunnallisessa pankissa ajallisesti ja teknisesti.

Työnjako perustui siihen, että tehtävät pankissa oli jaettu eri henkilöille ja sen lisäksi melkein kaikki toimivat päivittäispalveluissa. Asiakkaiden segmentointi ei siten järjestänyt toimihenkilöiden toimenkuvia siten kuin valtakunnallisessa pankissa. Sen sijaan asiakkuus ja asiakkaiden palvelu jäsensi kaikkea toimintaa tässä pankissa. Hyvä ja huomioonottava asiakaspalvelu merkityksellisti kaikkien työtä pankissa. Kaikilla työntekijöillä oli omakohtainen ja itse tietoisesti läpiajateltu suhde juuri tähän pankkiin ja siten suhteessa työhön oli mukana paljon muutakin kuin palkkatyöorientaatiota. Erityinen ”pankkilaisuus” oli myös ammattitaitovaatimus niin, että rekrytoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että aikaisempi kokemus pankkityöstä olisi nimenomaan omasta pankkiryhmästä.

Sukupuolen mukaiset jaot olivat paikallispankissa pysyneet entisellään. Haastatteluissa ei tullut esille samanlainen sukupuolineutraalisuus kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Naisten asema tuli esille johtamisen kautta siten, että naisten mahdollisuudet edetä ovat huonommat kuin miesten. Mutta täällä naiset toivat esille myös sitä, että kaikki naiset eivät halua edetä. Lisäksi pankissa tuotiin vahvasti esille naisten keskinäinen kateus ja naisten työyhteisöjen tulehtumismahdollisuus. Naisten toiminnassa nähtiin kielteisiä sävyjä, vaikka samanaikaisesti työpaikalla toimi hyvin naisten keskinäinen yhteistyö ja keskinäinen tuki.

Näköaloja avaava tietotekniikka: call center eli puhelinpalvelukeskus

Call center on 1990-luvun puolivälissä perustettu yritys, jonka olemassa olo ei ole mahdollinen ilman pitkälle kehittyntä tieto- ja viestintäteknologian integraatiota. Call centerit ovat hyvä esimerkki uudentyyppisistä tieto- ja viestintäteknikan yhdistämiseen perustuvista henkilöpalveluista, jossa palvelut ovat tarkoitettut kaikille asiakkaille, joita kohdellaan puhelimessa yksittäisinä ihmisinä henkilökohtaisesti (Frenkel ym. 1999). Yritys etsi vielä omaa paikkaansa ja itselleen ominaisia painotuksia. Toiminnan kehittäminen oli myös kokeilevaa, ja ajan mittaan toimintojen sisältöjä myös muutettiin. Toiminta perustui siihen, että toiset yritykset ulkoistivat tälle yritykselle erilaisia vastaus-, välitys- ja neuvontapalveluja. Siten call center oli paikka, jonne asiakkaat soittivat ja kysyivät erilaisista asioista läpi vuorokauden myös viikonloppuisin ja juhlapyhinä. Ajoittain yrityksessä oli myös toimeksiantoja, joissa asiakkaalle soitettiin ulospäin ja myytiin, markkinoitiin tai kartoitettiin joitakin asioita.

Työpaikalla työskenteli viimeisenä haastatteluajankohtana kesällä 2001 kaikkiaan runsaat 150 työntekijää. Toimitusjohtaja ja kaksi muuta talouteen ja tekniikkaan perehtynyttä päällikköä olivat miehiä, henkilöstöpäällikkö ja asiakaspalvelupäällikkö olivat naisia, työnjohtotehtävissä oli sekä naisia että miehiä. Asiakaspalvelijoista, joiden virallinen nimitys oli puhelintoimihenkilö tai asiakasneuvoja, suuri enemmistö oli naisia. Miehiä työskenteli tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvissä vastauspalveluissa. Ikähaitari työntekijöiden keskuudessa oli varsin laaja, keski-ikä oli hieman alle 40 vuotta. Työpaikalla oli sekä eläkeiän tuntumassa olevia että keski-ikäisiä työntekijöitä. Mutta suunta oli, että uudet työntekijät olivat nuoria, alle 30-vuotiaita. Taustakoulutus oli, samoin kuin pankeissa, yleisesti ylioppilastutkinto ja kauppaopisto tai vastaava ammattikorkeakoulu. Toimihenkilöt olivat järjestäytyneitä ja palkkaperuste oli kuukausipalkka. Tulospalkkauksesta oli keskusteltu, mutta se ei ollut aivan ajankohtainen asia. Työsuhteet olivat koeajan jälkeen pääosin vakituisia ja kokoaikaisia. Osa työntekijöistä oli määräaikaikesätyösuhteessa sijaisina tai johonkin projektiin sidottuina. Pankkityön säännölliseen päivittäiseen työaikaan verrattuna call centerin työaika-muoto sisälsi päivätyötä, kaksivuorotyötä ja hyvin vähäiselle määrälle työntekijöitä, viidelle henkilölle, kolmivuorotyötä. Yhdessä tehtävässä

vastauspalvelu oli järjestetty niin, että viikonloppuisin joku oli varalla ja tuli tarpeen vaatiessa töihin. Tein tässä call centerissä vuosien 1998–2001 välillä kaikkiaan 37 haastattelua. Haastattelin eri tehtävissä olevia johtajia ja asiakasneuvoja, joitakin pariin eri kertaan.

Työn organisointi perustui tiettyihin tehtäväkokonaisuuksiin, jotka oli organisoitu ryhmiksi tai tiimeiksi, joilla oli myös tiiminvetäjä. Tällaisia ryhmiä oli neljä. Siirtymä tehtävistä toisiin kannustettiin tekemään, mutta siirtymät olivat vapaaehtoisia. Erityisesti kannustettiin yhden vastauspalvelun työntekijöitä oppimaan muitakin tehtäviä, koska vastauspalvelussa työntekijöitä tarvittiin jatkossa vähemmän eikä kaikille äitiyslomalaisille enää otettu sijaista. Tutkimusjakson aikana yritys perusti toiseen kaupunkiin sivutoimipisteen, joka keskittyi vastauspalveluihin. Kolmas toimipiste oli myös perusteilla. Ajatuksena oli jatkossa saada suuria toimeksiantajia ja perustaa niiden ympärille yksikkö, jonka työntekijät keskittyvät vain tähän tehtävään. Tutkimusjakson aikana myös yrityksen omistussuhteet muuttuivat, mutta siitä ei seurannut henkilöstövaihdoksia.

Työpaikat ja epävarmuus

Tässä työpaikassa ei ollut aistittavissa pienintäkään epävarmuutta työpaikkojen puolesta. Päinvastoin yritys oli kasvanut koko ajan ja henkilökunnan määrän kasvu oli ollut erittäin nopea. Myös jatkossa arvioitiin henkilökunnan määrän edelleen kasvavan. Siten yritys oli osa Euroopan ja koko muun maailman call center -boomia, johon liittyi näkemys informaationaalisesta taloudesta, jonka keskeiset toimijat ovat asiakaspalveluyritykset ja niiden työntekijät (esim. Frenkel ym. 1999; Wyatt ym. 2000; Bagnara 2000). Lisäksi tavoitteena oli hankkiutua sopimuksiin joidenkin ulkomaisen toimeksiantajien kanssa. Yritys oli myös hankkinut uudet työtilat, jossa oli hyvin modernit ja monin tavoin ergonomisesti säädeltävät työpisteet. Yrityksen kaikki ulkoiset puitteet uhkuivat eteenpäin menoa ja menestystä.

Paikkakunnalla ei ollut kovin paljon tarjolla vastaavanlaisia palvelualojen työpaikkoja ja henkilöstö oli varsin pysyvää työvoimaa. Monilla heistä oli myös kokemusta työttömyydestä. Vain hyvin harvat olivat läheneet työpaikasta muualle, itse asiassa heitä oli kaikkiaan kolme henkilöä. *Kun työpaikan saa, niin se on melkein lottovoitto, ja siitä pidetään*

kiinni, kertoi henkilöstöpäällikkö. Nuoretkin, alle 30-vuotiaat, arvelivat olevansa samassa työpaikassa vielä viiden vuoden jälkeen, mahdollisesti eläkeikään asti. Yhden vastauspalvelun työntekijämäärä oli vähenemässä, koska asiakkailla alkoi itsellään olla vastaavanlaisia tietoteknisiä välineitä käytössään. Mutta ketään ei ollut irtisanottu. Henkilöstöpäälliköllä oli runsaasti verkon kautta tulleita tai henkilökohtaisesti tuotuja hakemuksia henkilöiltä, joihin hän saattoi ottaa yhteyttä, jos uusia työntekijöitä tarvittiin. *Yhtään kertaa ei ole tarvinnut ottaa yhteyttä työvoimatoimistoon eikä juurikaan ole ilmoitettu lehdistä.*

Työtä call centerissä siis oli, ja perustasolta tulikin esityksiä, ettei ole-massa olevalla työvoimalla pärjätä tarpeeksi hyvin. Näitä toiveita johtoryhmä tai toimitusjohtaja ei kuitenkaan kovin herkästi toteuttanut.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Tutkimuksen aikana eli noin parin vuoden aikana asiakaspalvelijoiden tehtäväkuvat pysyivät perustaltaan entisenlaisina lukuun ottamatta sitä, että työntekijöitä kannustettiin laajentamaan tehtäväkuvaansa yrityksessä. Sen sijaan toimeksiantajia tuli lisää, joitakin poistui, ja sitä myöten työn sisältö jonkin verran muuttui. Kuitenkin kysymys oli puhelimeen vastaamisesta ja asiakkaan asian selvittämisestä. Uuden toimeksiantajan myötä saatettiin perustaa uusi tiimi, kuten tehtiin IT-HelpDeskin kohdalla.

Työn organisoinnin tavassa parin vuoden aikana ehti tapahtua muutoksia, koska parhaiten sopivaa organisointitapaa etsittiin kaiken aikaa. Aluksi yksiköt olivat toisistaan fyysisestikin erillään vanhoissa tiloissa, ja niillä oli oma tiimivetäjänsä, joka teki myös samaa työtä. Tämän lisäksi oli toimitusjohtaja. Henkilöstömäärän lisääntyessä oli ensin epävirallisia tiimivetäjiä niin, ettei heille maksettu tehtävästä palkkaa, vaan he olivat henkilöitä, jotka pystyivät opastamaan ja neuvomaan toisia. Myöhemmin tiimivetäjät nimettiin virallisestikin. Vaikka henkilöstö- ja asiakaspalvelupäällikön tehtävät erotettiin erillisiksi tehtäviksi, he olivat kuitenkin toimitusjohtajan alaisia suoraan. Uusimmissa organisaatio-kaavioissa tiimivetäjien nimike oli muutettu palvelupäälliköksi ja työvuoroissa oli vuorovastaavat. Kun yritykseen perustettiin talousjohtajan tehtävät ja naispuoliset henkilöstö- ja laatupäälliköt tulivat tehtävään valitun miehen alaisiksi, naiset menettivät suoran yhteyden toimitus-

johtajaan muodollisessa organisaatorakenteessa. Lisäksi naispuoliset henkilöstö- ja laatupäälliköt toimivat oman toimensa ohella palvelupäälliköinä. Henkilöstöpäällikkö arvioi, että hän ei juuri ehtinytkään paneutua henkilöstön kehittämiseen, vaan monenlaiset rutiinit, kuten työvuorolistat ja niiden muutokset, työllistivät hänet.

Yrityksen hierarkian moniportaistuminen ja tiimityö organisointiin samaan aikaan. Siten samoin kuin valtakunnallisen pankin konttorin tilanteessa, call centerissä yhdistyivät hierarkkinen päätöksentekojärjestelmä ja perustasolla toimivat tiimit. Tiimien toiminta ei kuitenkaan ollut yhtä organisoitunutta kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Pikemminkin tiimi toimi työtehtävien järjestelyjen paikkana, eikä se keskustellut järjestyneesti esimerkiksi toiminnan tavoitteista tai toiminnan kehittämisestä. Tiimi palautui aika paljon tiiminvetäjän toiminnaksi ja toiminta oli tilanteellista ja tarpeen vaatimaa. Tiimi ymmärrettiin aika paljon samalla tavalla kuin paikallispankissa eli toisten auttamisena ja yhteistyönä tarpeen vaatiessa.

Tavoitteena oli kehittää joustavaa organisaatiota siten, että työntekijät liikkuisivat tehtävästä toiseen sitä mukaa kun tehtävät vaativat. Henkilöstöpäällikön mukaan *paineena on se, että oikeassa paikassa on oikea määrä ihmisiä*. Tässä suhteessa asennoituminen on toinen sekä johdon että työntekijäin näkökulmista kuin pankissa. *Meillä on koko ajan koulutukset päällä ja koulutetaan [ihmisiä] eri osastoille. Ja siirretään ihmisiä sen mukaan missä on tarvetta*. Aina tilannetta ei edeltä käsin osattu ennakoida oikein. Tämä liittyi myös siihen, että toimeksiantajat määrittivät työn sisältöjä, mitä asiakkaille kerrotaan ja miten heille vastataan puhelimesta, jolloin toimeksiantaja toimi kuten esimies (vrt. Lopez 1996).

Uusi avonainen ja yhtenäinen tila mahdollisti keskustelut, neuvonpidon ja yhteistyön aina kun se oli tarpeen. Suurin osa haastateltavista arvioi tekevänsä yhteistyötä, vaikka asiakkaan kanssa olikin aina tekemisissä yksin. Johtajilla ja päälliköillä, mutta ei palvelupäälliköillä, oli omat huoneensa, joihin oli käytävältä lasiseinät, joten johtaja ja päälliköt olivat jatkuvasti näkyvillä. Palvelupäälliköt toimivat samoissa työpisteissä kuin puhelintoimihenkilötkin, ja henkilöstöpäälliköllä oli oma työtilansa avonaisessa tilassa. Osa palvelupäälliköistä teki tavanomaista työtä puhelinasiakaspalvelussa, mutta kaikki eivät siihen ehtineet.

Johtaminen

Johtamisen muoto muuttui call centerissä ajan mittaan hierarkkisemmaksi siten, että toimitusjohtajan ja asiakaspalvelijain väliin tuli lisää keskitason työnjohtajia eli tiiminvetäjiä, päälliköitä ja johtajia. Siten välimatka perustasolta toimitusjohtajaan kasvoi pidemmäksi kuin valtakunnallisen pankin konttorissa tai paikallispankissa. Aluksi nykyisin päällikkötehtävissä olleet naiset olivat johtoryhmässä, mutta nyttemmin organisaation moniportaistuuessa naiset jäivät johtoryhmän ulkopuolelle, koska johtoryhmä koostui vain johtaja-asemassa olevista henkilöistä. Heistä vain yksi oli nainen. Sinänsä tätä organisaatiomallia ei haastatteluissa asetettu kyseenalaiseksi. Suuret linjakysymykset käsiteltiin yrityksen hallituksessa, jossa olivat omistajien edustajat ja toimitusjohtaja asioiden esittelijänä.

Johtamisen arvioitiinkin muuttuneen etäisemmäksi toiminnan laajennuttua ja henkilöstömäärän kasvettua. Enää johtotehtävissä oleva ei voinut huomata kaikkia yksilötasolla, vaan odotuksena oli, että *heidän [työntekijöiden] piti näyttää minulle nyt enemmän kuin ennen*, kuten toimitusjohtaja kertoi.

Suuntauksena oli, että tietokoneen järjestelmän kautta seurattaisiin jokaisen työntekijän työtä, mutta haastatteluhetkellä henkilökohtaista seurantaa ei ollut, paitsi toisella paikkakunnalla sijaitsevassa yksikössä. Henkilökohtainen seuranta tarkoitti sitä, kuinka paljon kukin piti linjoja auki, kuinka paljon otti vastaan puheluja, kuinka kauan pitää puhelinta blokissa eli poissa päältä. Kun tällaiset tiedot olisivat saatavilla, ajatuksena oli siirtyä myös toisenlaiseen palkkaukseen.

Tietotekniikka

Vaikka yrityksen olemassa olo oli mahdollinen vain tietynlaisen tietojaviestintäteknologian yhdistämisen myötä, oli tekniikka täälläkin työntekijöille selviö. Yritys ei myöskään voinut toimia, jos tietotekniikka ei pelannut. Tietotekniikan käytön taitovaatimuksia sinänsä ei arvioitu kovinkaan kummallisiksi. Kuitenkin tietotekniikan perustaidot oli ehto sille, että sai työpaikan.

Puhelin ja luurit päässä, näyttöpäätte ja niitä yhdistävä tietojärjestelmä olivat työkaluja, joita ilman työtä ei voinut tehdä. Ne olivat korvien,

käsien ja aivojen välttämättömiä jatkeita työssä, jotta työntekijä saa tarvittavan tiedon esille tietojärjestelmästä ja pystyy käyttämään sitä asiakaspalvelussa. Call center poikkesi pankeista siinä, että sovelluksia kehiteltiin yrityksessä paljon itse. Työntekijöillä oli yhteydet internetiin. Intranetia käytettiin tiedottamisen ja myös kommunikoinnin välineenä. Sähköposti toimi myös asiakkaiden suuntaan.

Call center -yrityksessä tietotekniikalla oli kuitenkin muukin tärkeä sisältö kuin työväline. Edistynyt tietotekniikka ja sen uudet sovellutukset antoivat työntekijöille uskoa tulevaisuuteen. Tietotekniikka arvioitiin miltei ehtymättömäksi mahdollisuudeksi uusiin palveluihin ja siten uusiin tehtäviin yrityksessä. Haastatellut työntekijät pitivät siitä, että *täällä tapahtuu koko ajan jotakin*. Tietotekniikka oli mukana kaikessa toiminnassa jonkinlaisena piilotekstinä. Kuten naispuolinen päällikkö sanoi: *Kaikki on hyvin jännittävää. Meillä kaikilla on hyvät mahdollisuudet. Call centerien määrä tulee Suomessa kasvamaan ja niillä on valoisia tulevaisuus. Inhimillinen työvoima on tässä kaikkein tärkeintä. Call centerit ovat nyt kovassa huudossa, jos niin sanotaan. Kaikilla aloilla on /.../ trendejä ja tähän on nyt trendikästä*. Tietotekniikka loi siis optimistisen tunnelman koko yritykseen ja sen henkilökuntaan. Siinä oli mukana sekä realismia että romantiikkaa. Realismia oli jatkuva kasvu ja siten myös muuttuvat tehtävät ja työn sisällöt. Jatkuva kasvu oli ajatus, jota pidettiin selviönä. Uudet toimeksiantajat toivat aina toisistaan poikkeavia tehtäviä ja asiakkaita, joiden tiedustelut ja joiden kanssa keskustelut toivat mukanaan vaihtelua rutiiniin. Työntekijät kokivat olevansa mukana jossakin uudessa, joka oli alansa huippua, ja se sinänsä toi iloa työhön. Tietotekniikka teki alan myös puoleensa vetäväksi. (Korvajärvi 2004.)

Vaikka tietotekniikka oli jokapäiväisessä toiminnassa taustalla, se oli selviö kaikille. Teknologiaa ja sen käyttöä jollakin yleisemmällä tasolla ihailtiin ja sikäli teknologialla oli myös keskeinen paikka organisaatiokulttuurissa. Teknologia kehysti ja välitti ihmisten keskinäisiä suhteita asiakastyössä, mutta se kehysti myös työntekijöiden omia käsityksiä omasta tulevaisuudestaan ja mahdollisuuksistaan oppia koko ajan jotakin uutta työssä. (Mt.) Tältä osin työpaikka poikkesi täysin pankeista, joissa tietotekniikalla oli työpaikkoja uhkaava asema. Tilanne oli mielenkiintoinen myös naisten kannalta: vaikka naisten ei oletettu olevan tietotekniikan asiantuntijoita, tietotekniikan mahdollistama työ ja sen avaamat näköalat vetivät naisia puoleensa niin, että asiakaspalvelutehtävissä olleiden naisten voi sanoa ihailleen tietotekniikkaa.

Ammattitaitovaatimukset

Perustana ammattitaitovaatimuksille oli kaksi tiedollista seikkaa: kaksi-kielisyys ja tietotekniikan käytön perusosaaminen. Ne olivat perusehdot rekrytoinnille, mutta sen jälkeen ne unohdettiin ammattitaitoina. Tietotekniikan osaamisen tasoa yrityksessä pidettiin ”aivan kohdallaan olevana”. Vanhempien ja nuorten välillä tietoteknisessä osaamisessa ei arvioitu juuri olevan eroja. Nuoret kuitenkin uskalsivat kokeilla uusia asioita vanhempia reippaammin. Kukin toimeksianto sisälsi myös konkreettiset työtavat määrällisesti, mutta ainakin osin myös laadullisesti. Se, mikä oli laadukasta työtä, määriteltiin yhteistyössä asiakkaan kanssa ja siten työn konkreettista sisältöä ei määritelty pelkästään yrityksen sisällä, vaan määrittelyyn osallistui myös asiakas (vrt. Lopez 1996). Tämä toimintatapa poikkesi pankkien toimintatavasta, mutta tässäkin tapauksessa tavanomaiset organisaation rajat rikkoontuivat ja sisään pääsi vaikuttamaan myös muita kuin organisaation jäseniä.

Sen sijaan varsinaisina ammattitaitovaatimuksina, samoin kuin paikallispankissa, call centerissä korostettiin sosiaalisia taitoja suhteessa asiakkaaseen. Sosiaalisia taitoja kuten rauhallisuus ja kärsivällisyys pidettiin suureksi osaksi synnynnäisinä. Kun paikallispankissa sosiaaliset taidot sisälsivät vahvan me-hengen ja pankkiin samastumisen, call centerissä sosiaalisia taitoja arvioitiin yksilöllisinä ominaisuuksina. Päällikkötason henkilöt korostivatkin juuri ihmisen tärkeyttä työssä. Toimitusjohtajan mukaan *ihminen, joka vastaa puhelimessa, hän on ykkösasemassa, me teemme henkilökohtaisia palveluja*”. Työn sisällön vaatimuksia keskitason päällikkö kuvasi seuraavasti: *Muuntautumiskykyä, aika nopeaa asioiden ymmärtämistä, kuuntelutaitoa, Ja sitä, että pitää puhelimessa puhumisesta ja ihmisten kanssa yhteydessä olemisesta*. Oma-aloitteisuutta myös arvostettiin esimerkiksi siinä, että haki itsenäisesti työpaikkaa yrityksestä.

Tämän lisäksi keskeisinä vaatimuksina olivat sosiaaliset taidot suhteessa omaan työyhteisöön, mikä oli myös kriteerinä työpaikan saamiselle koeajan jälkeen. Oikeanlaisen työntekijän piti siis olla taitava kahdella kentällä. Yhtäältä hän oli sosiaalisesti taitava keskustelussa asiakkaan kanssa ja toisaalta samanaikaisesti hänen piti sosiaalisesti soveltua työyhteisöönsä.

IT-HelpDeskissä taas arvioitiin, että tärkein ominaisuus on, että *pitää olla ongelmanratkaisija, se on mielestäni prioriteetti*. Jos tekniikka

jollakin tavalla häiriytyi, tilanteeseen piti nopeasti löytää ratkaisuja ja tehdä päätöksiä. Tehtävä vaatii jatkuvaa itseopiskelua.

Rekrytointitilanteessa oli esille tullut joskus myös ikä. Yli 40-vuotiaasta saatettiin pitää liian vanhana. Samalla todettiin, että nuorilla saattoi olla yllättävän paljonkin sairauspoissaoloja. Niiden aiheellisuutta ei kiistetty, mutta sanottiin, että *heillä työmoraali on aivan eri kuin vanhemmilla*. Heillä saattoi myös tähän sisältyä oikeudenmukaisuuden aspekti sikäli, että työ oli varsin kiireistä ja paineista ainakin aika ajoin.

Lisäksi tuli esille moraalinen kompetenssi, joka tarkoitti vaitiolovelvollisuutta. Johtotason työntekijä ilmaisi asian näin: *Täytyy osata erottaa oikea väärästä. Tärkeää on, että ihmisillä on ns. puhtaat paperit*. Niinpä työntekijät haastatteluissaan eivät tuoneet esille minkään haastattelutestman yhteydessä konkreettisia esimerkkejä, jotka olisivat ilmaisseet toimeksiantajien nimen puhumattakaan toimeksiantajien erilaisista toimintatavoista.

Yrityksessä pitkään olleille työntekijöille oli laadittu koulutussuunnitelma pitkälle aikavälille, mutta sen toteuttamiseen ei vielä ollut myönnetty rahaa. Tärkeitä teemoja olivat asiakaspalvelun ja tietotekniikan käytön kehittäminen ja hiominen. Käytännössä koulutus oli paljolti toimeksiantajan antamaa koulutusta johonkin tiettyyn vastauspalveluun, mutta koulutuksen järjestelmällisyyteen kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota.

Sukupuoli

Yrityksessä ei ollut omaa tasa-arvosuunnitelmaa eikä muuta asiakirjaa, johon tasa-arvosuunnitelma olisi sisältynyt. Tässä työpaikassa tuli esille samantyyppisiä asioita kuin pankeissakin ja erityisesti naisten asema siten, että naiset pääsivät keskijohtoon, mutta eivät ylimpään johtoon. Suhde tietotekniikkaan sisälsi myös sukupuolen. Naiset kyllä käyttivät suvereenisti tietotekniikkaa, ja näin heidän oletettiin tekevän, mutta naisten ei oletettu olevan varsinaisesti kiinnostuneita tekniikasta ja sen toiminnasta. Niinpä tehtävät, johon liittyi teknistä suunnittelua tai teknistä tukea yrityksen sisällä olivat ”miehitettyjä”. Tehtäviin, joihin kuului tekniikasta puhuminen asiakkaiden kanssa, otettiin mielellään miehiä rekrytointitilanteissa.

Valtaosa työntekijöistä oli siis naisia, mutta miehiäkin otettiin töihin. Hakijoina oli pääasiassa naisia, mutta henkilöstöpäällikön mukaan *nyt viime kierroksellakin kaikki pojat otettiin, ketkä olivat hakemassa*. Miehillä tuntui olevan rekrytointitilanteessa paremmat mahdollisuudet kuin naisilla, mutta toistaiseksi mieshakijoita oli tavattoman vähän.

Asiakaspalvelutehtävissä olleet miehet työskentelivät IT-HelpDeskissä eli neuvontapisteessä, joka perustettiin erään toimeksiantajan ulkoistaessa vastauspalveluaan, jonka aihe oli tekninen. Myöhemmin kun tämä vastauspalvelu ei toiminutkaan niin laajasti kuin oletettiin, työhön otetut henkilöt toimivat myös yrityksen sisäisenä teknisenä tukena. Henkilöstöpäällikön mukaan */.../ kun näitä helpdeskejä haettiin, siellä oli jonkin verran naisia hakijoina, mutta sitten kun tekniikkaa testattiin ja tentattiin, niin kyllä se kallistui sinne miesten puolelle*. Tällä kohtaa viitattiin myös ammattien nais- ja miesvaltaisuuteen selviönä. *Kun lehdessä on sellainen ilmoitus, että tekninen it-helpdesk. En tiedä. Se on ehkä vähän sama kuin joku hakee kosmetologin [tehtävää] tai jotain ... niin tietenkin enemmän naisia hakee siihen kuin miehiä*. Tekninen puoli ei kuitenkaan ollut yrityksessä kokonaan ”miehitetty”; sivutoimipisteessä on nainen teknisenä tukihenkilönä. Mies arvioi tilannetta näin: *Ihan hyvin me kaikki voisimme olla naisia. En ole ... oikein miettinyt, että miksi se on näin. Mutta kyllä se muuttuu, enemmän naisia on tulossa*. Arviossa on mukana hyvin samantapaista sukupuolineutraalia ajattelua, jossa sukupuolella ei ole merkitystä työssä.

Päällikköasemissa olleet naiset kokivat muuttuneen tilanteensa ja johtoryhmästä ulos jäämisensä syrjintänä, ja he olivat asian myös selvästi sanoneet. Kokemus oli samanlainen kuin valtakunnallisen pankin konttorin naispuolisen asiakaspalvelupäällikön arvio kohtaamastaan lasikatosta. Samanaikaisesti toimitusjohtaja vakuutti, että *he ovat rautaista sakkia, joita ilman ei pärjättäisi /.../ Mutta... kaikkeen on vain sopeuduttava. /.../ Ei tässä riideltä ole. Mutta... ei tämä ole mielestäni niin mennyt kuin kuuluu mennä*. Toimitusjohtajakin totesi, että ratkaisu oli naisten mielestä vieras. Hän kuitenkin uskoi, että pitkällä tähtäimellä se oli hyvä ratkaisu, koska heillä oli jo nyt liian paljon töitä. Itse asiassa kaikki palvelupäälliköistä ylöspäin sanoivat tekevänsä pitkää päivää ja ylitöitä ilman että niitä kaikkia sai korvattua vapaa-aikana, rahakorvauksesta puhumattakaan.

Yhteenveto: tietoistuminen ja call center

Call center oli tarjonnut ja suunnitelmien mukaan oli tarjoamassa työpaikkoja, eikä työn epävarmuudesta pankkialaan verrattuna ollut tietoaakaan. Kun työn tietoistumiseen ajatellaan kytkeytyväksi hierarkian malduminen ja vastuiden uudelleen jako, oli call center yrityksessä käynyt päinvastoin. Vaikka hierarkia oli moniportaistunut, perustason tiimityö ei toiminut mitenkään järjestyneesti. Sen sijaan perustason tiimimäiseksi mielletty yhteistyö, toisten neuvonta ja auttaminen toimivat hyvin. Tavoitteena oli samanaikaisesti henkilöstön monitaitoisuuden lisääminen, koska toimeksiantojen täyttäminen vaati työntekijöiden nopeaakin siirtymistä tehtävästä toiseen. Toimeksiantajilta ei otettu vastaan vain tehtävää tilausta, vaan toimeksiannot saattoivat koskea työn järjestämisen tapoja hyvinkin konkreettisesti esimerkiksi asiakkaan kanssa käytävästä keskustelusta.

Ammattitaitovaatimuksina sosiaaliset taidot sekä suhteessa asiakkaaseen että työyhteisöön olivat ykkösasia. Kielitaito ja tietotekniikan käyttötaito olivat rekrytointitilanteissa seikkoja, joita ilman pääsy työhön oli mahdotonta. Verrattuina pankkeihin sosiaaliset taidot olivat korostuneempia, koska pankeissa vaadittiin perusteellinen palveluiden ja tuotteiden tuntemus mukaan lukien niihin sisältyvät lait. Vaikka call centerissä korostettiin pankkeja vahvemmin sosiaalisia taitoja, pankeissa sosiaalisten taitojen käytön päämäärät ja käyttötapa olivat ohjatumpia kuin call centerissä.

Call centerissa tekniikka kehysti kaikkea toimintaa. Tietotekniikka varmisti yrityksen olemassaolon ja päivittäisen toiminnan, se leimasi tilojen ulkoisia puitteita kuten työntekijöiden työpisteitä ja työvälineitä, jotka jatkuivat heidän ruumiinsa osiksi. Tietotekniikan käyttöön ja asiantuntijuuteen kiinnittyneet olettamukset järjestivät naisten ja miesten paikkoja ja tehtäviä työn organisaatiossa. Tietotekniikka kehysti tulevaisuuden näkymiä ja se veti puoleensa niitäkin, jotka organisaatiossa kulttuurisesti paljolti määriteltiin tietotekniikan asiantuntijuuden ulkopuolelle. Tietotekniikkaan liittyvät olettamukset olivat naisten kannalta kahdenlaisia ja toistensa kanssa vastakkaisia. Ne selvästi alistivat naisia organisaatorakenteessa. Mutta samanaikaisesti niiden myönteinen sisältö tulevaisuuden näkyminä lisäsi naisten toimintakykyä. Alistukseen törmäsivät erityisesti ne naiset, jotka olivat etenemässä organisaatiohierarkiassa,

mutta jotka jäivät organisaation ydinryhmän ulkopuolelle aivan kuten taapahtui valtakunnallisessakin pankissa.

Näin ollen työn tietoistumisen ei voi väittää vaikuttaneen naisten eteenemiseen edistävästi. Päinvastoin tietotekniikkaan sitoutuneen tietoistumisen voi väittää rakentaneen lasikaton naisten ja tietotekniikan asiantuntemuksen välille. Työn organisointi call centerissä nojasi selkeästi päätöksenteon hierarkian syvenemiseen. Tähän sisältyi sukupuolitettu suhde siihen, kuka voi olla tietotekniikan asiantuntija. Vaikka vallitseva kulttuuri näytti olevan tämä, myös sukupuolen mukaiseen ammatilliseen työnjakoon perustuvaa sukupuolineutraalia suhdetta naisiin ja tekniikan käyttöön esitettiin. Call centerin organisaatiokulttuurissa juuri tekniikka ja oletamus, ketkä voivat olla tietotekniikan ja tietotekniikkaan perustuvan yrityksen asiantuntijoita, leimasi sukupuolen paikkoja yrityksessä.

Mielikuvia luova tietotekniikka: Puhelinoperaattori

Puhelinoperaattorilla on pitkät toiminnalliset perinteet puhelinosuuskuntana. Haastatteluajankohtana vuoden 2000 alkupuolella osuuskuntapohjainen toimintatapa oli muuttunut osakeyhtiöksi ja osuuskunnasta oli tullut pörssiyhtiö. Muutos ei ollut vain organisaation ylätasoa asia, vaan muutoksella oli seurauksensa kaikessa, myös hyvin perinteisessä työssä. Esimerkiksi laskutusyksikön päällikkö totesi, että *tämä on tuonut uusia vaatimuksia. Laskutus on yksi tapa kilpailla. Tämä tarkoittaa, että meidän on oltava niin selkeitä kuin mahdollista ja ilmaistava asiat niin, että asiakkaat ymmärtävät sen oikealla tavalla*. Samoin yksityisasiakkaiden myynnin vastaava totesi, että *on pakko suhtautua asioihin eri tavalla. Meidän täytyy ajatella, mitä kilpailijat tekevät. Meidän täytyy markkinoida palvelujamme ja tuotteitamme aivan eri tavalla*.

Historiallisesti puhelinoperaattori on ollut nimenomaan lankapuhelien kehittämisestä ja levittämisestä vastannut organisaatio, jonka toimintaan kuului vastaava hallinto. Vuosikymmenien mittaan toiminta laajentui ja erilaiset tekniset mahdollisuudet tiedonsiirtoon toivat liiketoimintaan uusia tuotteita ja palveluja erityisesti internetin käyttöön ja sovelluksiin. Vuosikertomuksen mukaan tavoitteena oli tuottaa ja markkinoida telekommunikaatioon perustuvia ratkaisuja ja palveluja, jotka edistävät ihmisten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, lisätä liiketoimintaa ja lisätä turvallisuutta ja hyvinvointia ympäröivässä yhteiskunnassa.

Juuri telekommunikaatio ja siihen liittyvä teknologia on mielletty suomalaisen informaatioyhteiskunnan ytimeksi, jolloin telekommunikaatio on osa kaikkia palveluja ja tuotteita. Niinpä keskeisiä tuotteita ja palveluja yksityisasiakkaille olivatkin internetyhteydet mahdollistavat teknologiset ratkaisut, joihin kuuluivat laajakaistaverkot ja tulevaisuudessa yhä enemmän langattomat verkot. Yritys oli verkottunut myös muiden yritysten kanssa ja se oli vahva vaikuttaja alueellaan.

Yrityksen henkilökunnan määrä oli kaikkiaan yli 700 jakautuneena viiteen pääyksikköön: markkinointi, verkkopalvelut, tutkimus ja kehitys, liikennepalvelut ja hallinnolliset palvelut. Suuri osa työntekijöistä oli toimihenkilöitä, esimerkiksi puhelinasentajia yrityksessä ei ollut enää montaakaan. Pääyksiköiden sisällä oli alayksiköitä ja tiimejä. Hierarkia ja työnjako olivat selkeitä. Sukupuolen mukaan tarkasteltuna yksi kolmasosa työntekijöistä oli naisia. Miehet työskentelivät pääasiassa tutkimus- ja kehitystyössä, tietohallinnossa ja ylläpidossa, kun taas naiset työskentelivät lähinnä hallinnossa asiakaspalvelutehtävissä. Siten sukupuolen mukainen työnjako oli samantyyppinen kuin call centerissäkin.

Tutkimuksen kenttätö kohdistui naisvaltaisiin tehtäviin, joissa keskeinen sisältö oli asiakastyö. Tutkimuskohteiksi valikoitui laskutus, joka kuului hallinnollisiin palveluihin sekä myymälätoiminta ja puhelinmyynti, jotka kuuluivat organisaatiokaaviossa markkinointiin. Näissä tehtävissä työ kohdistui lähinnä yksityisasiakkaisiin ja kotitalouksiin. Kaikkiaan tein 28 haastattelua. Laskutuksen henkilökunta oli naisia, samoin puhelinmyynti, mutta myymälätoiminta oli sukupuolen mukaan tasainen. Täälläkin hyvin yleisesti koulutus oli ylioppilastutkinto ja kauppaopisto. Ikähaitari oli melko laaja, mutta voidaan sanoa, että keski-ikäiset yli 40-vuotiaat työntekijät muodostivat suuren enemmistön. Toimihenkilöt olivat järjestäytyneitä ja palkkausperuste oli kuukausipalkka. Työsuhteet olivat pääosin vakituisia ja kokopäiväisiä. Työajassa oli käytössä liukuma sekä aamupäivästä että iltapäivästä. Myymälä oli avoinna myös lauantaisin.

Työpaikat ja epävarmuus

Puhelinoperaattori koettiin turvalliseksi työnantajaksi. Irtisanomisia ei ollut tapahtunut. Yrityksen tarjoamia terveydenhuoltopalveluja työntekijät arvostivat. Lisäksi yrityksellä oli yli kymmenen erilaista vapaa-ajan

harrastuspiiriä, joiden sisältö vaihteli autoista käsitöihin ja ratsastamiseen. Yritys maksoi harrastuspiirien kohtuulliset kustannukset.

Haastatteluajankohtana yrityksellä ei ollut tarvetta lisätä työvoimaansa. Kehittynyt tietotekniikan käyttö esimerkiksi laskutuksessa merkitsi sitä, ettei työvoimaa tarvittu lisää. Jos jossakin tehtäväryhmässä työvoimaa oli liikaa, yrityksessä tehtiin sisäisiä siirtoja, ja jos jossakin tehtäväryhmässä tarvittiin lisää työntekijöitä, rekrytointi tapahtui yrityksen sisältä mikäli vain mahdollista. Yritys oli suosittu työnantaja, sillä joka päivä verkkosivujen kautta tuli työnhakuilmoituksia, vaikka avoimista työpaikoista ei sivuilla ollut ilmoitettu.

Työnjaot, tiimit ja hierarkiat

Samoin kuin valtakunnallisen pankin, teleoperaattorin työn organisoinnin tapa oli sekoitus tiukkaa, moniportaista hierarkiaa ja vahvaa tiimityön korostusta. Esimerkiksi puhelinmyynnissä työskentelevän myyntineuvottelijan ja yrityksen toimitusjohtajan välissä oli kuusi hierarkkista porrasta. Samoin työnjako noudatteli funktionaalista tehtäväjakoa yrityksessä. Mutta toisin kuin näytti olevan muissa edellä olleissa yrityksissä, puhelinoperaattoriyrityksessä toimi myös tiettyjä tehtäviä varten projekteja, joiden jäsenenä oli työntekijöitä eri hierarkiatasoilta ja eri tiimeistä. Siten projekteissa hierarkia- ja tehtävärajoja ylitettiin. Lisäksi eri yksiköiden eritasoiset päälliköt pitivät keskenään neuvotteluja ja keskustelivat paljon.

Jokaisella työntekijällä oli määrätty oma tehtävänsä, ja suurin osa tehtävästä oli luonteeltaan toimintaa, jonka joku muukin tiimissä hallitsi. Tiimit toimivatkin juuri osana prosessia, jossa työntekijät oppivat laajentamaan tehtäviään. Melkein jokaisella työntekijällä oli myös sellaisia tehtäviä, joita toiset eivät osanneet. Laskutus oli äskettäin muuttanut työnjaon perusteensa niin, että työnjako perustui asiakkaiden segmentointiin kuten valtakunnallisessa pankissa. Aikaisempi tyyli oli perustunut tehtäviin, joita yritys teki; nyt työnjako perustui kotitalousasiakkaisiin ja yrittäjäasiakkaisiin. Tämä työnjako kehiteltiin tiimissä.

Tiimiorganisaatio oli keskeinen osa muodollista organisaatiota samaan tapaan kuin valtakunnallisen pankin konttorissa. Tiimiorganisaatio oli otettu käyttöön viitisen vuotta aikaisemmin ja sitä edelsi laaja ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen järjestämä koulutus. Tiimit pitivät

säännöllisesti kokouksia, joissa yleensä käsiteltiin konkreettisia työnteon käytäntöihin liittyviä asioita, kuten sijaisuuksia, lomia, ruokataukojen ajankohtia tai vapaapäiviä. Jokaisessa tiimissä toimi koordinaattori, sihteeri ja tiedottaja. Joissakin tiimeissä tiiminvetäjä oli myös erillinen tehtävänimike; joissakin tiimeissä tiiminvetäjä oli taas jollekulle tarjoutunut ”rooli”. Jokaisesta kokouksesta kirjoitettiin pöytäkirja, joka toimitettiin lähimmälle esimiehelle, joka vei mahdolliset ylemmän tason päätöksiä vaativat ehdotukset eteenpäin. Jos tiimin ehdotukset koskivat jonkin toisen kuin oman esimiehen toimipiiriin kuuluvaa asiaa, tämä voitiin viedä eteenpäin vain oman esimiehen kautta. Tiimien itsenäisyys vaihteli.

Perusteellisesta tiimitoiminnan valmistelusta huolimatta tiimeihin suhtautuminen ei ollut niin yhtenäistä kuin valtakunnallisessa pankissa. Kun kysyin toimihenkilöltä, minkä tämä näki tiimityöskentelyn perusteeksi, hän alkoi jäsenellä asiaa seuraavasti: *...en osaa vastata tuohon, että mikä on se tiimin tarkoitus. Kyllä se varmaan tuo sellaista yhteenkuuluvuutta enemmän, että tiimin sisällä pystytään päättämään vähän asioista. Kyllähän se joskus on vähän näennäistä, että annetaan tiimille tällainen, että se toimii itsenäisesti /.../ Ei se välttämättä ihan niin päätösvaltainen ole. /.../ Mutta ei meillä ongelmia ole ollut.* Yleinen haastatteluissa välittynyt ymmärrys tiimeistä oli, että tiimityö luo yhteisvastuuta ja joustavuutta niin, ettei kukaan jää ongelmiansa kanssa yksin. Siten asennoitumisessa oli myös samoja piirteitä kuin paikallispankissa.

Johtaminen ja yrityskulttuuri

Yrityksen tavoitteena oli vähentää keskittymistä ja lisätä hajautettua päättöksentekoa. Silti yleisvaikutelmaksi haastattelujen perusteella tuli keskittynyt päätöksenteko. Ylhäältä asetetut tavoitteet toimivat työnteon kontrollina. Muitakin kontrollin muotoja käytettiin. Puhelinmyynnissä yksikön vetäjällä oli käytössään tietojärjestelmään pohjautuva ohjelma, josta hän voi reaaliajassa seurata, kuinka monta puhelua kukin oli ottanut vastaan, miten kauan oli ollut poissa linjalta, miten kauan kesti, että otti seuraavan puhelun vastaan, kuinka monta asiakasta putosi linjalta pitkän odotusajan takia. Työntekijät kävivät itse katsomassa, mikä heidän tilanteensa oli. Yksikön vetäjä teki tämän perusteella raportteja, jotka toimivat lähinnä toiminnan suunnittelun perusteena. Työntekijät eivät kokeneet, että järjestelmä olisi kontrolloinut heitä. Kuitenkin kaikki tehtävät tehtiin erittäin tarkkaan ohjeiden ja sääntöjen mukaan.

Yrityksessä pidettiin paljon erilaisia kokouksia, lyhyitä koulutuksia uusista tuotteista ja palveluista. Siten eri toimintojen koordinaatio perustui välittömään vuorovaikutukseen. Tietojärjestelmää ei varsinaisesti käytetty johtamistyössä eri tehtävien koordinointiin.

Yrityskulttuuria leimasi paitsi muodollinen organisaatorakenne ja välitön yhteistyö, myös keskustelu arvoista yrityksen sisällä ja mielikuvien luominen tarjotuista palveluista ulospäin asiakkaille. Tässä suhteessa puhelinoperaattori poikkesi erityisesti valtakunnallisen pankin konttorista, joka puhelinoperaattoriin verrattuna vaikutti työpaikalta, jossa vain ”järkisyys” ja ”tosiasiat” otettiin huomioon.

Missään muussa palveluyrityksessä ei tullut esille, että yrityksellä olisi omat arvot. Puhelinoperaattorilla yrityksen arvot oli muodostettu laajassa keskustelussa. Haastateltu toimihenkilö kuvasi prosessia seuraavasti: *Siellä [tilaisuudessa] me tehtiin isolle seinälle, pareittain oltiin ja mietittiin ja pohdittiin arvoja ja kaikkia muita asioita siinä. Ja vietiin ajatuksemme sinne taululle. Ja niistä koottiin sitten koko ryhmän kesken /.../ Aina jokainen pari esitteli omat ideansa ja ajatuksensa. Ja sitten markkinointiryhmä teki yhteenvedon.* Keskusteluja pidettiin niin, että kaikki pääsivät olemaan niissä mukana. Tässä prosessissa arvoiksi olivat seuloutuneet seuraavat asiat: asiakassuuntautuneisuus, näkymät tulevaisuuteen, kannattavuus, henkilöstön motivointi ja vastuu. Nämä arvot oli kirjattu huoneentauluihin, jotka olivat työhuoneiden seinillä lasitetuina ja kehystettyinä. Yrityksessä korostettiin, että huoneentaulut kuuluivat henkilökohtaisesti kullekin työntekijälle.

Mielikuvia luotiin asiakkaiden suuntaan monella eri tavalla. Tässäkin yrityksessä, kuten paikallispankissa, oli käytössä työasu, joka valittiin vuosittain. Sen käyttö oli vapaaehtoista, mutta melko suuri osa näytti pitävän päällään ainakin jotakin osaa työasusta. Yrityksellä oli omat julisteet, kuten oli myös paikallispankilla, ja niitä vaihdettiin aika ajoin käytäville ja työhuoneisiin. Ammattimainen suunnittelija oli suunnitellut myymälän, jonka värit olivat kirkkaat ja eri laitetoimittajien julisteita oli seinillä. Erityyppiset puhelimet olivat asiakkaiden kosketeltavissa. Näyteikkunat oli aseteltu tarkkaan. Haastatteluajankohtana yrityksessä oli suunnitelma, että asiakkaiden palvelutiloja muutettaisiin ”aggressiivisemmiksi”.

Lisäksi yrityksellä oli asiakkaiden suuntaan tunnuslause, joka näkyi julisteissa, joskus kaupungin bussien kyljessä tai puhelinlaskun mukana

lähetettävässä tiedotteessa. Tunnuslauseen sisältö muuttui aika ajoin. Haastatteluajankohdan tuntumassa tunnuslauseessa painotettiin elämyksiä, kun aikaisemmin oli korostettua asiapitoisesti uusia yhteyksiä. Siten yritys pyrki muuttamaan mielikuvaansa pelkistä tosiasioista ja teknisistä mahdollisuuksista myös tunteisiin ja elämyksiin, joita tekniset mahdollisuudet tarjoavat.

Tietotekniikka

Tietotekniikka oli käytössä kaikissa tehtävissä, myymälässä ehkä enemmän tuotteena ja palveluna kuin suoranaisesti työssä käytettävänä elementtinä. Tietysti myymälässä piti olla tietoa siitä, miten tuote tai palvelu asennetaan ja miten sitä käytetään. Laskutus ei enää olisi toiminut ilman tietojärjestelmää. Laskut sinänsä tuotettiin massatuotantona, laskutuksessa tehtiin niihin vain täydennyksiä ja korjauksia sekä vastattiin tiedusteluihin. Järjestelmää oli laajennettu myös asiakkaiden käyttöön niin, että puhelinlaskun voi maksaa pelkästään verkkoteitse. Samoin asiakas saattoi yrityksen kotisivujen kautta tarkistaa milloin tahansa oman puhelinlaskunsa tilanteen, maksua vastaan voi saada erittelyn puhelinlaskun kulloisestakin määrästä. Asiakkaat olivat yhteydessä laskutukseen samoin kuin muihinkin yksiköihin yhä useammin sähköpostilla. Myymälätiloissa oli käytössä asiakkaita varten pari tietokonetta lähinnä internetin käyttöä varten. Joitakin tuotteita ja palveluja myytiin suoraan verkkoyhteyksien ja sähköpostin kautta. Elektronisen kaupan oletettiin olevan kasvamaan päin.

Intranet ja internet olivat käytössä, tietojärjestelmän kautta käytettiin telefaksia. Samoin kuin pankeissa tieto tuotteista, palveluista ja erilaiset ohjeet ja arkisto olivat saatavilla intranetissä.

Verrattuna edellisiin tapaustutkimusyrittäjiin, puhelinoperaattori myös korosti asiakaspalvelua verkkoyhteyksien kautta. Sähköpostin välityksellä vastaaminen ei ollut välttämättä helppoa silloin kun oli tottunut puhelimeen. *Siinä tarvitsee aika paljon miettiä, kun sen laittaa kirjalliseen muotoon. /.../ Puhua voi niin kuin näin, mutta sitä ei voi kirjoittaa paperille ihan niin kuin puhuisi. Täytyy miettiä hyvin tarkkaan, miten sen laittaa lyhyesti ja ytimekkäästi ja selvästi sen asian sähköpostiin.* Haastatteluajankohtana asiakaspalvelu tapahtui paljon puhelimesa erityisesti asiakkaan näkökulmasta, vaikkakin yrityksen päässä käy-

tettiin samanaikaisesti tietojärjestelmää asiakaspalvelussa. Intranet oli myös ahkerassa käytössä sisäisessä tiedottamisessa. Ongelma oli sama kuin valtakunnallisessa pankissa: informaatiota oli tarjolla liikaakin. Informaation tarjonta ei ollut kovin kohdennettua: monille tuli tietoa asioista, jotka eivät millään tavalla kuuluneet omaan tehtäväpiiriin. Tässä oli vaikeuksia seuloa erikseen tärkeät ja itseä koskevat asiat. Jotkut päälliköt totesivatkin, että informaatiota on niin helppo lähettää verkon kautta suurelle joukolle, eikä aina tule ajatelleeksi, ketkä tiedon todella tarvitsevat ja keille se on tarpeetonta. Toisaalta haastatteluissa esitettiin myös myönteisenä, että tietoa yrityksen kehittämisestä ja kehityksestä oli nyt saatavilla paljon enemmän kuin aikaisemmin.

Samoin kuin call centerissä tietotekniikalla oli tärkeä osa mielikuvien luomisessa. Puhelinoperaattori yrityksenä loi aktiivisesti ja tietoisesti mielikuvia itse. Mielikuvat oli suunnattu asiakkaille ja tavoitteena oli asiakkaiden sitouttaminen yritykseen. Call centerissä taas mielikuvat olivat tähän verrattuna improvisoituja mielikuvia, jotka perustuivat yleiseen tekniikan ihailuun työyhteisössä, eikä mielikuvien luomisella ollut tietoisia tavoitteita.

Ammattitaitovaatimukset

Ammattitaitovaatimuksina haastatteluissa tulivat esille sekä tekniset että sosiaaliset taidot. Halu toimia yhdessä muiden kanssa asiakaspalvelussa, kärsivällisyys ja kyky tehdä nopeita päätöksiä mainittiin laskutuksessa. Asiakkaat, jotka yleensä soittivat laskutukseen, olivat usein laskuunsa tyytymättömiä, halusivat pidemmän maksuajan tai eivät ymmärtäneet laskunsa erittelyjä. Siksi tietoa piti myös osata löytää nopeasti tietojärjestelmästä ja palauttaa asiakkaan luottamus yritykseen. Myymälässä ja puhelinliittymien myynnissä tuotiin esille ulospäin suuntautumista ja sosiaalisuutta sekä hyvä puhelinääni. Myynnissä korostettiin, että jokainen asiakas oli erilainen ja jokaisessa asiakastilanteessa työntekijän täytyy asettua asiakkaan tilanteeseen ja ottaa tietty rooli. Tietotekniikkaan liittyvinä taitoina pidettiin yleistä ymmärrystä ja halua käyttää tietotekniikkaa. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa pidettiin tärkeimpänä, mutta vuorovaikutustaidot liitettiin tietotekniikan käyttötaitoihin, koska kaikki asiakaskontaktit, myynnit ja muutokset laskutukseen kirjattiin tietojärjestelmään. Lisäksi suurin osa muistakin tehtävistä

pantiin toimeen tietojärjestelmän välityksellä, kuten useimmissa tapauksissa esimerkiksi liittymän avaaminen.

Tässä yrityksessä suhtauduttiin ehkä muita palvelualan tapausyrityksiä myönteisemmin koulutukseen, vaikka kaikki eivät olleetkaan saamaansa koulutukseen tyytyväisiä. Yritys tuki taloudellisesti esimerkiksi vapaa-ajalla tapahtuvia opintoja joissakin oppilaitoksissa ja ammattikorkeakoulussa. Opiskelusta ja tutkinnon suorittamisesta tehtiin työntekijän ja yrityksen välillä sopimus. Perusideana oli tarjota koulutusta aina kun siihen oli tarvetta, mutta rahoitus asetti siihen rajoja.

Uusista tuotteista ja palveluissa annettiin jatkuvasti lyhyitä tietoisuuksia ja niitä oli esimerkiksi myymälän työntekijöille tarjolla viikoittain. Laitetoimittajat esittelivät myös tuotteitaan. Lisäksi oli tarjolla koulutusta hyvinvoinnista ja joskus harvoin pidettiin koulutuspäivä ei-tiedollisista asioista, kuten oman itsensä löytämisestä.

Jatkossa ammattitaitovaatimuksista myyntitaidot tulivat korostumaan siten, että kaikissa tehtävissä asiakkaan ottaessa yhteyttä pyrittiin samalla kartoittamaan asiakkaan tilanne ja tarpeet. Tämän tyyppinen orientatio oli joissain tehtävissä toivottua mutta vapaaehtoista, kuten esimerkiksi laskutuksessa. Ajatuksena oli, että asiakkaalle oli selostettava myös muut mahdollisuudet kuin hänen kysymänsä. Kuten eräs toimihenkilö selosti haastattelussa: *Aika monesti tapaukset ovat sellaisia, ettei asiakas välttämättä ihan tarkkaan tiedä mitä hän haluaa, vaan hän kysyy, mitkä vaihtoehdot teillä on tai mikä olisi hänelle sopiva, kun hänellä on [ennestään jokin palvelu]. Siinä mietitään sen asiakkaan kanssa, mitä hän tarvitsee ja kuinka paljon hän tarvitsee, mitä saa maksaa ja käydään läpi koko prosessi. /.../ ne täytyy neuvotella, ihan kauheasti. Kaikki internetit, puhelinliittymät ja koneet, kaikki käydään läpi.* Siten taitovaatimukset olivat muuttumassa samantyyppisiksi myynnin osalta kuin oli tapahtunut aikaisemmin vakuutuslalla (Korvajärvi 1998) tai kuin edellä oli tilanne pankeissa, erityisesti valtakunnallisen pankin konttorissa.

Sukupuoli

Yrityksen henkilökunta oli miesvaltainen, mutta koska olin kiinnostunut nimenomaan asiakaspalvelusta, tapaustutkimukseni kohteena olivat naisvaltaiset tehtävät. Haastatteluissa ei tullut esille, että yrityksessä olisi ollut haastatteluajankohtana tasa-arvosuunnitelma. Yrityksessä näytti

olevan naisille samantyyppinen lasikatto kuin call centerissä, jolloin naiset pääsivät keskitason johtotehtäviin, mutta ei pääyksiköiden johtoon tai ydinjohtoon. Myös täällä tietotekniikka, ja erityisesti sen kehittäminen, oli miesten asiantuntijuuden aluetta. Naiset käyttivät tietotekniikkaa ja myivät sitä. Kuitenkin miehet olivat välittömissä myyntitehtävissä.

Samoin kuin paikallispankissa haastatteluissa tuli esille ajatusmalli naisten työpaikkojen huonosta hengestä. Mutta poikkeuksellisesti tuotiin esille, että naisten työyhteisöissä on myös omat ilonsa, kuten avoimuus ja helppous puhua asioista. Työyhteisö antoi tilaa myös myönteisen asiantilan reflektiolle.

Yhteenvedo: työn tietoistuminen ja puhelinoperaattori

Työn epävarmuus oli yrityksessä koko lailla tuntematon asia. Yrityksessä oli selkeä hierarkia, josta tiimit olivat osa, kuten valtakunnallisessa pankissakin. Yrityksessä oli myös hierarkia- ja tehtävärajat ylittäviä projektiryhmiä, jotka osaltaan loivat ainakin epävirallisesti mahdollisuuksia hierarkioiden madaltumiseen ja eri näkökulmien ymmärtämiseen organisaatiossa. Tietojärjestelmien avulla oli myös voitu liittää yhden henkilön tehtävään aikaisemmin usealle eri henkilölle eri yksiköissä kuuluneita tehtäviä. Siten tietotekniikka tuki ja mahdollisti työn organisatorisia muutoksia, joilla oli merkitystä töiden sisältöjen kannalta. Yleisenä suuntauksena oli palasten yhdistäminen kokonaisuudeksi yhdelle henkilölle.

Ammattitaitovaatimuksissa myös täällä korostuivat sosiaaliset taidot, joissa suunta oli pankkien tapaan myynnillisuus ja markkinointi. Mutta toisin kuin muissa tapaustutkimustyöpaikoissa sosiaaliset taidot kytkettiin tietotekniikan käyttöön. Tekniikan käyttötaidot ja sosiaaliset taidot nähtiin enemmän toisiinsa liittyviä kuin muissa tapaustutkimuskohteissa.

Työn tietoistuminen on mielenkiintoinen arvojen ja mielikuvien tuottamisen prosessi, jossa sitoutettiin toisaalta henkilökuntaa ja toisaalta asiakkaita yritykseen. Yrityksen toimintaan liittyivät vahvasti symbolit, elämyksellisyyden ja tunteiden liittäminen tuotteisiin ja palveluihin. Tämän tyyppistä toimintaa ei muissa tapaustutkimusyrityksissä ollut. Paikallispankissa sitä oli jonkin verran, mutta ei ehkä yhtä tavoitteellisenä projektina.

Muihin tapaustutkimusyrittäisiin verrattuna toisenlaista oli myös elektronisen kaupan mahdollisuus. Muut verkon kautta asiakkaille tulevat palvelut olivat verrattavissa pankkien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Elektronisen kaupan mahdollisuus asetti kysymyksiä nykyisen kaltaisen myymälän tarpeellisuudesta pitkällä tähtäimellä. Se teki mahdolliseksi myös etätöiden tai jopa joidenkin tehtävien ulkoistamisen muihin yrityksiin. Sitä ennen asiakaspalvelun lisääntyminen verkon kautta vaatii työn organisatorisia järjestelyjä, joissa ainakin aluksi jotkut työntekijäin ryhmät keskittyivät asiakaspalveluun nimenomaan verkon kautta.

Yhteenvedo: työn tietoisuminen ja sukupuoli palvelualoilla

Työsuhteen varmuus vaihteli työpaikoittain paljon. Näistä tapaustutkimustyöpaikoista epävarmimpia olivat valtakunnallisessa pankissa heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevat kassatoimihenkilöt. Valtakunnallisessa pankissa osalle toimihenkilöistä työn epävarmuudesta oli tullut osa ammatillista identiteettiä ja pätevyyttä. Epävarmuuden ei annettu hallita omaa tilannetta silloin kun irtisanomisen uhka ei ollut kaikkein oletettavimmin kohdistumassa itseen. Silloin työn mielenkiintoinen sisältö ja erityisesti asiakaskontaktit antoivat työnteolle mielekkyyttä ja jopa iloa. Call center taas loi työpaikkoja uusilla teknisillä ratkaisullaan, paikallispankki loi työpaikkoja perustamalla uusia toimipisteitä. Sekä call centerin ja puhelinoperaattorin sisällä oli työpaikkojen osalta vähenäviä toimintoja, mutta kummassakin organisaation sisäisillä ratkaisulla ehkäistiin työttömäksi joutumista.

Palvelualojen työpaikoilla tietotekniikan käytön ja organisaatiomuutosten toisiinsa niveltymisen aste vaihteli. Voidaan kuitenkin sanoa, että 1990-luvun lopussa tapaustutkimustyöpaikoista pankeissa tietotekniikka selvästi tuki organisatorisia ratkaisuja, mutta ei ollut organisatoristen muutosten alkuunpanija. Ainoastaan call centerissä uudet palvelut olivat tiettyjen tietoteknisten sovellutusten ja ratkaisujen mahdollistamia. Suuntana oli perustaa työntekijöiden ryhmä tai yksikkö aina uutta sovelusta varten. Siten voi sanoa tietotekniikan käytön suuntaavan organisatorisia ratkaisuja call centerissä. Puhelinoperaattorin kohdalla voi myös sanoa, että tietotekniikka tuki organisatorisia järjestelyjä.

Kaikkien organisaatioiden perustana oli hierarkkiseen päätöksentekojärjestelmään, jonka sisällä organisoitiin osallistumismahdollisuuksia työntekijöille. Valtakunnallisessa pankissa perustason säännöllinen tiimityö niveltui saumattomasti hierarkkiseen järjestelmään ja tuki sitä. Paikallispankissa tiimityö oli yleinen yhteistyöorientaatio, mutta ei organisoitu toimintatapa. Call centerissä taas tiimit olivat yhtä kuin tiimivetäjien toiminta. Puhelinoperaattorilla säännöllisesti kokoontuvat tiimit niveltivät osaksi hierarkkista järjestelmää, ja niiden toiminta-alue oli samantyyppinen kuin valtakunnallisessa pankissa. Haastatteluista tuli vahvasti vaikutelma, että valtakunnallinen pankki oli, verrattuna muihin tapausorganisaatioihin, tietoisesti organisoitu jokapäiväisen toiminnan niin, ettei työntekijöillä ollut lainkaan aikaa, jonka käyttöä ei olisi suunniteltu tai jota he itse eivät olisi suunnitelleet. Sen organisaatiokulttuuria voi nimittää Joanne Martinin (1992, 12–13) käsittein integroivaksi niin, että organisaatiokulttuuri vaikutti yhteen tahtiin toimivalta kokonaisuudelta. Muihin tapaustutkimustyöpaikkoihin mahtui kirjavuutta ja siten niitä voi pitää valtakunnalliseen pankkiin verrattuna fragmentoituneina kulttuureina, joihin mahtuu erilaisuutta ja konflikteja yhteisessä kokonaisuudessa.

Kaikissa tapausorganisaatioissa tunnustettiin työntekijöiden osallistumisen tärkeys ja valtakunnallisessa pankissa ja puhelinoperaattorilla olivat tiimit nimenomaan sitä varten. Paikallispankissa ja call centerissä perustason osallistuminen oli enemmän työntekijöiden kuuntelua ja tilanteiden aistimista. Ainoastaan puhelinoperaattorilla oli myös projektiryhmiä, jotka ylittivät olemassa olevat tiimit sekä tehtävä- ja hierarkiarajat. Voidaan arvioida, että pitkällä tähtäimellä hierarkiarajat ylittävä yhteistyö avaa mahdollisuuksia aidolle eri asiantuntijoiden yhteistyölle, joka ohittaa organisaatioon istutetut rajat. Call center oli organisaatio, jossa myös toimeksiantajat ja siis organisaation ulkopuoliset muotoilivat konkreettisen työn sisältöjä. Siten työnorganisaation rajat eivät olleet ehdottomia, kun töiden sisältöjä muotoiltiin.

Tiimityön on väitetty paradoksaalisesti tuottavan hyvin yksilöllistä kulttuurista työorientaatiota. Sen mukaisesti työntekijät kurinalaistavat itsensä tiimeihin samaistumalla ja tiimin vastuut sisäistämällä. (Ezzy 2001). Tällaista itsekontrollin muotoa on nimitetty infonormatiiviseksi kontrolliksi (Frenkel 1995). Tapaustutkimuskohteissa tiimien toiminta antoi työntekijöille kokemusta itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta

hallita omaa tilannetta. Siinä mielessä voi puhua yksilöllistymisestäkin. Itsekontrolli toteutui myös. Silloinkaan kun tietotekniikan avulla voitiin seurata hyvinkin yksityiskohtaisesti, miten ja mitä kukin työntekijä teki, haastatellut työntekijät eivät kokeneet itseensä kohdistuvan tiukkaa valvontaa missään tapaustutkimuskohteessa. Siinä mielessä Richard Sennett'n (2002, 55) ajatus siitä, että valtaa voidaan organisaatiossa keskittää ilman, että se näkyy, pitää paikkansa. Työntekijät olivat hyvin sitoutuneita organisaatioonsa ja tekivät kaiken niin hyvin kuin pystyivät myös ilman erillistä kontrollia. Tämä vastaa sitä ideaalin työntekijän toimintatapaa, joka on sisäistänyt organisaationsa tavoitteet ja arvot ja joka ei siksi tarvitse tiukkaa ulkoista kontrollia (Kunda 1992, 10).

Douglas Ezzy (2001) on esittänyt, että yksilöllistymiseen suuntaava tiimitoiminta estää työntekijöitä ottamasta huomioon muita ihmisiä. Myös Richard Sennett (2002, 21–22) väittää tiimityön pinnallistavan ihmisten välisiä sosiaalisia siteitä ja estävän luottamuksellisten suhteiden syntymistä ihmisten välille. Tapaustyöpaikkojen perusteella ei voi puhua tällaisesta muutossuunnasta. Tiimit olivat hyvin pysyviä ryhmiä, kun Sennett taas arvioi tiimien jäsenten olevan alati vaihtuvia. Joitakin pilkahduksia yksilöllistymisestä oli toki valtakunnallisessa pankissa. Mutta siellä kuten muissakin paikoissa, erityisesti call centerissä, sosiaaliset taidot olivat myös yhteen hiileen puhaltamisen taitoja. Myös Frenkel ym. (1999, 276) toteavat, että työntekijäin keskinäiset yhteistyösuhteet ammattitaitoa vaativassa call center -työssä ovat tulevaisuudessa tärkeämpiä kuin yksilölliset suoritukset.

Luvun alussa toin esille tosiasioiden ja työntekijöiden toiminnalleen antamien merkityksien kietoutumisen yhteen. Tästä suunnassa voi perusteella esittää kysymyksen, mitä työn autonomia eli työn sisältämä toimintavapaus oikein on? Palvelualoilla tosiasiat esimerkiksi työn kontrollin laajuudesta puhuvat toista kuin työntekijöiden omat kokemukset työn autonomiasta. Rajoitetuissakin oloissa palvelutyö voidaan kokea itsenäiseksi ja vaihtelevaksi, jos yhteistyösuhteet arvioidaan työnteon kannalta toimiviksi.

Sosiaaliset taidot ja erityisesti aktiivinen asiakastilanteen hallinta korostuivat ammattitaitovaatimuksina. Silloin kun asiakas oli aloitteentekijä, työntekijän tehtävä oli ohjata ja suunnata asiakastilanne organisaation tavoitteiden mukaisille raiteille. Yhä useammin työntekijä oli aloitteentekijä asiakassuhteessa. Muutos oli tässä suhteessa erityisen

selkeä pankkityössä. Mutta myös puhelinoperaattorin työntekijät olivat yhä enemmän myyjiä ja markkinoijia silloinkin kun kyse oli laskutuksesta. Työntekijät käyttivät työssä tunteitaan. Liikkeenjohto ei kuitenkaan määritellyt, miten työntekijän pitää käyttäytyä asiakkaita kohtaan. Ehkä sitoutuminen organisaatioon ja emootioiden käyttö sen mukaisesti oli niin syvällistä, että liikkeenjohdolla ei ollut tarvetta puuttua emootioiden käyttöön. Tästä ehkä kertoo se, että missään työpaikassa työntekijät eivät asettaneet työntöön tavoitteita tai toimintatapoja mitenkään kyseenalaiseksi. Myös työpaikkojen toimintatapojen kritiikki oli haastatteluissa varsin vähäistä.

Tieto- ja viestintäteknologian käyttö oli joka paikassa selviö samoin kuin sen käyttötaito. Tietotekniikan käyttötaito ei ollut naisille avain etenemiseen. Sen sijaan sukupuolten välisenä vedenjakajana oli tietotekniikkaan liitetty asiantuntijuus. Jos tehtävät sisälsivät sellaisia toimintoja, joihin tavalla tai toisella kytkeytyi työntekijän toiminta asiantuntijana tietoteknisissä kysymyksissä, asiantuntijuus miltei poikkeuksetta liitettiin mieheen siten, että tehtävään otettiin tai siihen hakeutui miehiä. Muuten tietotekniikan käyttö ei sinänsä palvelualoilla muuttanut hierarkisia työnjakoja tai eri henkilöstöryhmien välisiä suhteita läheisimmiksi tai kaukaisemmiksi.

Tieto- ja viestintäteknologialla tuotettiin myös mielikuvia asiakkaiden suuntaan sekä pankeissa että erityisesti puhelinoperaattorin tapauksessa. Pankeissa tietotekniikka yhdistettiin siitä koituvaan vaivattomuuteen asiakkaille. Asiakas ei olisi sidottu pankin aukioloaikoihin eikä myöskään pankin tiloihin. Aika ja tila virtasivat verkoissa (Castells 1996). Pankeissa ja puhelinoperaattorin tapauksessa teknologialla ei ollut kovin vahvaa symbolista merkitystä organisaatioiden sisällä. Teknologia oli työväline, jonka käyttötaito oli välttämätön selviö. Call centerissä taas tietotekniikka oli työn organisaation sisällä lupaus paremmasta huomisesta. Asiakkaiden kannalta tietotekniikka oli työväline, joka varmisti luotettavien palvelujen saannin yritykseltä.

Tietoistumisen prosessit eivät muuttaneet käsityksiä sukupuolesta. Johtopäätös on sama kuin koulutettua keskiluokkaa erityisesti it-alan tapausyrityksissä tarkastellut tutkimus. Sen mukaan sukupuoli ei vaikuttanut neuvoteltavalta tekemiseltä, jonka myötä sukupuolen mukaiset vallitsevat järjestykset olisivat kyseenalaistuneet (Julkunen 2004, 229). Sukupuolistavia käytäntöjä jäseni tapausyrityksissä ajatusmalli,

jonka mukaan miehet toimivat esimiestehtävissä ja naiset alaisina. Haastatteluissa tätä tilannetta kyseenalaistettiin, ja naiset pitivät hierarkista eroa epäoikeudenmukaisena. Erityisesti jonkin verran hierarkiassa edenneet naiset kokivat sukupuoleensa kohdistuvaa syrjintää.

Suomalaisessa työelämässä usein esitetty käsitys naisten työyhteisöistä ilmapiiriltään huonoina (Korvajärvi 2002) eli näissäkin haastatteluissa vahvana. On korostettava, että tämä on kulttuurinen käsitys, eikä tutkijan silmissä aina ollenkaan tosiasia. Kuitenkin tämä kulttuurinen käsitys on osaltaan muovaamassa mielikuvia naisten työn arvostuksesta ja luomassa sukupuolten välisiä hierarkkisia eroja työpaikoilla. Tämän lisäksi erityisesti miespuoliset esimiehet viljelivät ajatusta sukupuolineutraaleista työpaikoista, joissa sukupuolella ei ole väliä. Tapaustutkimusorganisaatioilla valtakunnallista pankkia lukuun ottamatta, ei ollut tasa-arvosuunnitelmaa, vaikka tasa-arvolain mukaan suunnitelma tulisi olla yli 30 henkilön työpaikoilla. Valtakunnallisen pankin konttoritasolla tasa-arvosuunnitelmasta ei puhuttu, mutta sukupuolineutraali ajattelutapa oli siellä erityisen vahva.

Bente Rasmussen (2001) on tutkinut, millaisia mahdollisuuksia naisilla on kohentaa asemaansa ja saada ammattitaidoilleen muodollista tunnustusta työpaikkojen uudelleen organisointien yhteydessä. Hänen tuloksensa norjalaisilta työpaikoilta osoittavat, että asia riippui siitä, olivatko naisten työt työpaikkojen ydintehtäviä. Ydintehtävät taas palvelutöissä määriteltiin siten, ettei niihin sisältynyt likaisena pidettyä työtä, kuten siivoamista tai toisten ihmisten pesemistä. Kun palvelualojen naiset saivat tunnustusta, itsenäisyyttä ja vahvemman ammatillisen aseman, he työskentelivät nimenomaan ydintehtävissä esimerkiksi vanhusten huollossa. Silti vahvempi ammatillinen asema ei kohentanut naisten asemaa organisaatiossa ylipäättänsä. Miehistä johdon parhaaksi katsoma toimintatapa piti naisten toimintaa liian äidillisenä ja siten epäsovivana johdon rationalisointinäkökulmasta. Naiset siis ydintehtävissä saivat tilaa toimia, mutta tiukka lasikatto ja naisten töiden sitominen äidillisyyteen piti heidät pois johtotehtävistä. Tämän tutkimuksen palvelualojen yrityksissä naiset olivat päässeet pääasiassa sellaisiin johtotehtäviin, joihin kuului päivittäinen työnjohto ja henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. Mutta yritysten kovaan ytimeen heillä ei ollut pääsyä. Se, minkälaisiin rakenteellisiin ja kulttuurisiin ilmiöihin tämä tilanne perustuu, jää tässä tutkimuksessa vaille vastausta.

Tässä esitettyjen tapaustyöpaikkojen naisista voi sanoa, että kaikissa naiset olivat organisaatioiden toiminnan kannalta ydintyövoimaa erityisesti suhteessa asiakkaisiin. Tämä myös vahvasti tunnustettiin pankeissa ja call centerissä. Missään työpaikassa en törmännyt siihen, että naisten ammattitaitoja olisi aliarvostettu. Ainoa asia, missä tämä tuli esille, oli tietotekniikan miehisuus. Silloin kyse oli tietotekniikan asiantuntijuudesta. Tietotekniikan ja maskuliinisuuden liitto näytti hyvin selvältä call centerissä, vaikkakaan sitä ei siellä ääneen lausuttu. Valtakunnallisen pankin konttorissa ydintyövoimaksi oli muodostumassa henkilökohtaisten palveluneuvojien ryhmä, ja he kokivatkin asemansa muita jonkin verran turvallisemmaksi.

Tapaustutkimusten perusteella voidaan sanoa, että palvelualan työpaikoissa nojataan kulttuurisesti sekä naisten ja miesten toiminnan eroteluun. Erotteluun sisältyy naisen toteaminen jollakin tavalla huonommaksi tai alisteisemmaksi suhteessa mieheen työpaikalla. Useimmiten se on ääneen lausumaton piilotehti, mutta suhtautuminen tietotekniikan asiantuntijuuteen viittaa vahvasti piilotehtin olemassaoloon. Välttämättä se ei ole kovin tietoistakaan. Lisäksi sukupuolineutraalilla ajattelutavalla halutaan himmentää koko kysymys sukupuolen mukaisista hierarkkisista eroista. Tässä kohtaa sukupuolineutraalisuus tuntuu olevan virallisen organisaation kanta. Mutta naiset tunnistavat selvästi sukupuolen mukaiset hierarkkiset erot palkoissa ja asemissa organisaatioissa. Tätä kuitenkin pidetään annettuna tosiasiana, jonka muuttamiseen työpaikoilla ei juuri pyritä vaikuttamaan. Sukupuolineutraaliksi ymmärretty sukupuolten tasa-arvo jättää toimintojen sukupuolen mukaiset piilotehtinomaiset sisällöt tyhjiksi työpaikkojen jokapäiväisessä arjessa.